

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Konzeption und Implementierung einer integrierten Planungs- und Vorscheurechnung für die MAKAvA delighted GmbH

Betreuer:

Prof. (FH) DI Dr. Christian Theuermann

vorgelegt von:

Matthias Menschick, BA (1510532018)

Graz, 21.04.2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 21.04.2017

.....

(Matthias Menschick)

Kurzfassung

Das Kooperationsunternehmen MAKAvA delighted GmbH ist ein Kleinunternehmen und vertreibt sein eigenes Produkt, den MAKAvA delighted Ice Tea. Aufgrund hoher Werbeaufwendungen und den vorherrschenden Absatzschwankungen stellt sich dem Unternehmen vor der erstmaligen Planung das Problem, ein geeignetes Planungsinstrument zu konzipieren, das sowohl ein integriertes Marketingcontrolling als auch eine unterjährige Steuerungsmöglichkeit bereitstellt.

Deswegen liegt die Zielsetzung der Arbeit in der Konzeption und Implementierung eines integrierten Planungsinstruments, das die Erstellung eines Budgets und die Möglichkeit der unterjährigen Steuerung und Kontrolle beinhalten muss. Des Weiteren ist das Unternehmen an der Darstellung alternativer Budgetierungsmethoden interessiert. Diese sollten unter Berücksichtigung der Handelsbranche und Größe des Kooperationsunternehmens auf deren potentielle Anwendung im Unternehmen untersucht werden.

Um der Zielsetzung der Arbeit zu entsprechen, wird zuerst durch die Aufarbeitung wissenschaftlicher Literatur ein theoretisches Grundverständnis der integrierten Planung und Budgetierung geschaffen. Danach werden die Schwächen der Budgeterstellung offengelegt, um darauf aufbauend sowohl die alternativen Budgetierungsverfahren Better-, Beyond- und Advanced Budgeting vorzustellen als auch ein integriertes Excel Tool zu konzipieren.

Die vorliegende Arbeit zeigt dem Leser auf, dass weder das Better- noch das Beyond Budgeting für eine Anwendung im Kooperationsunternehmen, unter Berücksichtigung der Handelsbranche, geeignet sind. Vielmehr empfiehlt die Arbeit eine zukünftige Implementierung des Advanced Budgeting. Es hält am traditionellen Budget fest und erreicht durch Verbesserungsmaßnahmen eine effiziente Budgeterstellung. Des Weiteren wird der Leser in der Lage sein, die Konzeption und Implementierung eines integrierten Budgets, erweitert um die Jahresend-Vorschaurechnung und den Soll-Ist-Vergleich, nachzuvollziehen. Abschließend wird erörtert, welche Kennzahlen für die Steuerung der MAKAvA delighted GmbH geeignet sind und wie diese in das Tool integriert wurden.

Das implementierte Planungstool ermöglicht dem Unternehmen die Durchführung eines Marketingcontrollings und die unterjährige Ergebnissteuerung. Aufgrund des stetigen Wachstums des Kooperationsunternehmens und den damit einhergehenden neuen Anforderungen empfiehlt diese Arbeit, durch die selbstständige Buchführung eine grundlegende Datenbasis zu schaffen, um darauf aufbauend weitere Controlling-Instrumente, wie die Kostenrechnung oder rollierende Planung, zu nutzen.

Abstract

The cooperation partner MAKAvA delighted GmbH is a small-scale enterprise, which distributes its own product MAKAvA delighted Ice Tea. Due to high advertising costs and prevailing sales fluctuations, the company faces the challenge to conceptualize an appropriate planning tool in order to conduct its initial planning. The tool should provide integrated marketing controlling instruments as well as an intrayear management option.

It is therefore the objective of this master thesis to conceptualize and implement an integrated planning tool containing budget compilation as well as the possibility of management and control in the course of the year. Furthermore the company is interested in alternative methods of budgeting, which should be analyzed considering the trade sector and the size of the cooperation partner in order to explore their potential application within the company.

To attain the objectives of the thesis, first of all a theoretical basic understanding of integrated planning and budgeting will be developed by reviewing scientific literature. Then various deficiencies of budget compilation will be presented in order to introduce alternative budgeting methods such as Better-, Beyond- and Advanced Budgeting and to conceptualize an integrated MS Excel tool on this basis.

The thesis shows that neither Better- nor Beyond Budgeting are applicable tools for the cooperation partner considering its trade sector. It rather suggests a prospective implementation of Advanced Budgeting. This approach adheres to traditional methods of budgeting and improves them in order to accomplish an efficient budget compilation. Furthermore the conception and implementation of an integrated budget extended by forecast accounts and target-actual comparison will become comprehensible. Finally, a discussion on which Key Performance Indicators should be used in order to manage the MAKAvA delighted GmbH and how they have been included in the tool will be presented.

The implemented planning tool provides intrayear marketing controlling and output controls. Due to the continuing growth of the company and the corresponding new requirements, this thesis suggests to establish independent accounting within the company in order to create a basic database. Based on this data pool further controlling instruments such as cost accounting or rolling planning can be used by the MAKAvA delighted GmbH.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Spezifische Ausgangssituation.....	1
1.2	Zielsetzung und geplante Ergebnisse.....	2
1.3	Problemstellung und spezifische Fragestellungen.....	3
1.4	Methodischer Aufbau und Abgrenzung.....	4
1.5	Vorstellung der MAKAvA delighted GmbH.....	6
2	Grundlagen der integrierten Planung und Budgetierung.....	9
2.1	Theoretische Grundlagen der Planung.....	9
2.2	Theoretische Grundlagen der Budgetierung.....	11
2.3	Bestandteile und Funktionen der integrierten Planungsrechnung.....	13
2.3.1	<i>Teilpläne</i>	15
2.3.2	<i>Plan-Gewinn- und Verlustrechnung</i>	16
2.3.3	<i>Plan-Kapitalflussrechnung</i>	18
2.3.4	<i>Plan-Bilanz</i>	19
2.3.5	<i>Soll-Ist-Vergleich</i>	20
2.3.6	<i>Kennzahlen</i>	21
2.4	Der Budgeterstellungprozess.....	25
2.4.1	<i>Die Wahl des Planungsgrundsatzes</i>	25
2.4.2	<i>Zeitlicher und organisatorischer Ablauf</i>	27
3	Erweiterungsmöglichkeiten der traditionellen Budgetierung.....	30
3.1	Kritik am integrierten Budget.....	30
3.2	Integrierte Vorscheurechnung.....	32
3.3	Rollierende Planung.....	35
4	Moderne Budgetierungsansätze.....	38
4.1	Better Budgeting.....	39
4.2	Beyond Budgeting.....	43
4.3	Advanced Budgeting.....	49
5	Moderne Budgetierung bei der MAKAvA delighted GmbH.....	51
5.1	Beyond Budgeting beim Kooperationspartner.....	52

5.2	Advanced Budgeting beim Kooperationspartner.....	57
6	Konzeption und Implementierung der Planungsrechnung	60
6.1	Aufbau des Planungstools.....	61
6.2	Erstellung der Teilpläne.....	63
6.2.1	<i>Umsatz- und Ertragsplanung.....</i>	63
6.2.2	<i>Einkaufs- und Materialplanung.....</i>	66
6.2.3	<i>Personalplanung.....</i>	68
6.2.4	<i>Marketingplanung.....</i>	70
6.2.5	<i>Sonstige Aufwandsplanung.....</i>	72
6.2.6	<i>Working Capital Planung.....</i>	72
6.2.7	<i>Anlagenplanung.....</i>	75
6.2.8	<i>Finanzierungsplanung.....</i>	76
6.2.9	<i>Eigenkapital- und Steuerplanung.....</i>	78
6.3	Erstellung der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung.....	81
6.4	Erstellung der Plan-Kapitalflussrechnung.....	82
6.5	Erstellung der Plan-Bilanz.....	84
6.6	Erstellung der Integrierten Vorscheurechnung.....	85
6.7	Erstellung des Soll-Ist-Vergleichs.....	87
6.8	Erstellung des Kennzahlencockpits.....	88
6.8.1	<i>Aufbau des Kennzahlencockpits.....</i>	88
6.8.2	<i>Quick Test.....</i>	91
6.8.3	<i>Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen.....</i>	95
6.8.4	<i>Finanzwirtschaftliche Kennzahlen.....</i>	99
7	Zusammenfassung	103
7.1	Resümee.....	103
7.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	106
	Literaturverzeichnis	108
	Anhang	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der MAKAvA delighted GmbH.....	6
Abbildung 2: Zusammenhang der Kernpläne	14
Abbildung 3: Funktionale vs. divisionale Organisation	16
Abbildung 4: Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse.....	23
Abbildung 5: Budgeterstellungprozess.....	27
Abbildung 6: Rollierende vs. traditionelle Planung	36
Abbildung 7: Innovationsgrad moderner Budgetierungsansätze	38
Abbildung 8: Eigenschaften des Better Budgeting	42
Abbildung 9: Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting	44
Abbildung 10: Netzwerkorganisation	48
Abbildung 11: Zusammensetzung des Advanced Budgeting	59
Abbildung 12: Ausschnitt der Anleitung	63
Abbildung 13: Ausschnitt der Umsatzplanung	65
Abbildung 14: Ausschnitt der Materialplanung.....	68
Abbildung 15: Ausschnitt der Personalplanung	69
Abbildung 17: Ausschnitt der Finanzierungsplanung	77
Abbildung 18: Ausschnitt der Eigenkapitalplanung,	78
Abbildung 19: Ausschnitt der Steuerplanung	80
Abbildung 20: Ausschnitt der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung.....	81
Abbildung 21: Ausschnitt der Plan-Kapitalflussrechnung.....	82
Abbildung 22: Ausschnitt der Plan-Bilanz.....	84
Abbildung 23: Ausschnitt der integrierten Vorscheurechnung.....	86
Abbildung 24: Ausschnitt des Soll-Ist-Vergleichs.....	87
Abbildung 25: Aufbau des Kennzahlenblattes	90

Formelverzeichnis

Formel 1:	Berechnung der Eigenkapitalquote.....	91
Formel 2:	Berechnung der Schuldentilgungsdauer.....	92
Formel 3:	Berechnung der Cashflow-Rate	93
Formel 4:	Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität.....	94
Formel 5:	Berechnung der Eigenkapitalrentabilität	95
Formel 6:	Berechnung der Aufwandsintensitäten	96
Formel 7:	Berechnung der Wertschöpfungskraft der Marke	97
Formel 8:	Berechnung der Lagerdauer.....	98
Formel 9:	Berechnung der Vermögensintensität	99
Formel 11:	Berechnung des Anlagendeckungsgrades B.....	100
Formel 10:	Berechnung der Wachstumsquote	101
Formel 12:	Berechnung der Liquidität 2. Grades	101
Formel 13:	Berechnung der Liquidität 3. Grades	102

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Farbgebung der Tabellenblätter und Zellen.....	61
Tabelle 2:	Grenzwerte der Eigenkapitalquote	92
Tabelle 3:	Grenzwerte der Schuldentilgungsdauer	93
Tabelle 4:	Grenzwerte der Cashflow-Umsatzrate.....	94
Tabelle 5:	Grenzwerte der Gesamtkapitalrentabilität.....	95
Tabelle 6:	Grenzwerte der Eigenkapitalrentabilität.....	96
Tabelle 7:	Grenzwerte des Lagerbestands in Tagen.....	98
Tabelle 8:	Grenzwerte des Anlagendeckungsgrades B.....	100
Tabelle 9:	Grenzwerte der Liquidität 3. Grades.....	102

Abkürzungsverzeichnis

BBRT	Beyond Budgeting Round Table
CF	Cashflow
EBT	Earnings before taxes
EBIT	Earnings before interests and taxes
EStG	Einkommensteuergesetz
EW-Flasche	Einwegflasche
FIFO-Verfahren	First-In-First-Out-Verfahren
GKV	Gesamtkostenverfahren
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KÖSt	Körperschaftsteuer
MW-Flasche	Mehrwegflasche
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UKV	Umsatzkostenverfahren
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
USt.	Umsatzsteuer
WC	Working Capital

1 Einleitung

Vor allem Klein- und Mittelunternehmen (KMU) verfolgen im Zuge der Planung den Ansatz der Improvisation. Wichtige Entscheidungen werden in dem Augenblick getroffen, in dem sie anfallen. Diese Methode ist aufgrund der hohen Unsicherheit, Volatilität und Dynamik des Unternehmensumfelds und der steigenden Komplexität der Unternehmungen weder zeitgemäß noch effizient. Um die daraus resultierenden Fehlentscheidungen zu vermeiden, ist es notwendig, adäquat zu planen. Diesem Umstand ist auch der Kooperationspartner, die MAKAvA delighted Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), ausgesetzt. In folgenden Kapitel wird dargestellt, welche wirtschaftliche Problemstellung im Kooperationsunternehmen vorhanden ist und welche spezifischen Fragestellungen sich daraus ergeben. Diese gilt es im Rahmen dieser Arbeit zu beantworten.

1.1 Spezifische Ausgangssituation

Die MAKAvA delighted GmbH ist ein junges Unternehmen mit Sitz in Graz. Es beschäftigt 11 Angestellte und ist in der Herstellung bzw. im Vertrieb von alkoholfreien Erfrischungsgetränken tätig. Seit der Gründung der GmbH im Jahr 2012 unterliegt das Unternehmen einem stetigen Wachstum. Die GmbH ist als KMU zu klassifizieren und vertreibt ihr eigenes und einziges Produkt, den MAKAvA delighted Ice Tea. Das Produkt ist, nicht mehr nur österreichweit, in zahlreichen Gastronomiebetrieben und Supermärkten erhältlich. Seit der Gründung konnte das Unternehmen eine jährliche Absatzsteigerung verzeichnen. In den Jahren 2014 bis 2016 betrug diese durchschnittlich 35%. Im Wirtschaftsjahr 2016 gelang es, trotz Preissteigerungen bei Materialien und einer erhöhten Angestelltenanzahl, einen Gewinn zu erwirtschaften. Dabei betrugen die Umsatzerlöse ca. 2.250.000 Euro. Verglichen zum Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung von ca. 19%. Verluste der Gründungsphase wurden durch die Eigentümer bzw. private Investoren wie Freunde oder Familienmitglieder ausgeglichen. Eine Fremdfinanzierung ist im Unternehmen nicht vorhanden.

Der Bereich Controlling und Logistik, in dessen Tätigkeitsfeldern die geplante Masterarbeit verortet ist, wurde 2014 in die Unternehmensstruktur eingeführt und gewinnt aufgrund des starken Wachstums immer mehr an Bedeutung. Er besteht aus 2 Personen, die sich unter anderem mit der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens beschäftigen. Im Unternehmen wird keine Buchhaltung erstellt. Die gesammelten Belege werden an eine Steuerberatungskanzlei übermittelt. Diese erstellt neben der laufenden Buchhaltung auch den Jahresabschluss des Unternehmens und eine monatliche kurzfristige Erfolgsrechnung (KERF). Intern wird versucht, das Unternehmen anhand dieser Unterlagen zu steuern. Im Zuge der Datenbeschaffung und -aufbereitung wird auf das Warenwirtschafts- bzw. Finanzbuchhaltungssystem Sage

zurückgegriffen. Weitere Controlling-Instrumente sind im Unternehmen nicht vorhanden, weswegen weder eine aussagekräftige Planung noch eine Steuerung oder Kontrolle erfolgen kann.

Die Produktion des Getränks ist ausgelagert. Die Kernkompetenz des Unternehmens besteht demnach darin, die Marke MAKAvA zu vermarkten und zu verwerten. Dadurch ist ein hoher Aufwand für Marketingaktivitäten im Unternehmen vorhanden. Im Wirtschaftsjahr 2016 betrug dieser ca. 150.000 Euro. Die Werbeaufwendungen stellen nach Material- und Personalaufwand die drittgrößte Aufwandsposition dar. Trotz der hohen Umsatzsteigerungen bzw. der steigenden Anzahl an Einzel- und Großhändlern, die das Produkt vertreiben, wurde ein Gefälle beim österreichweiten Angebot ersichtlich. Im Westen des Landes ist das Produkt deutlich unbekannter als in den restlichen Regionen. Des Weiteren wurde ersichtlich, dass der Absatz des Produkts stark mit den Wetterbedingungen korreliert. Im Zuge der Sommermonate Juni bis August ist der Absatz des MAKAvA delighted Ice Tea am höchsten. Bleiben die warmen Temperaturen und Sonnenschein aus, führt dies zu Absatzschwankungen.

Aufgrund der fehlenden Planung ist es dem Unternehmen nicht möglich, langfristige Werbeaktionen unter Berücksichtigung des finanziellen Ergebnisses zu integrieren bzw. ein langfristiges Marketingcontrolling durchzuführen. Um die Absätze im Westen Österreichs und im Ausland zu erhöhen, ist dies jedoch notwendig. Des Weiteren können die mit den Wetterbedingungen einhergehenden Absatzschwankungen unterjährig weder erkannt noch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen werden.

1.2 Zielsetzung und geplante Ergebnisse

Die Ziele der Arbeit sind klar definiert. Vom Kooperationspartner wird die Erstellung und Implementierung einer integrierten Planungs- und Vorscheurechnung gefordert. Folgende Bestandteile müssen enthalten sein:

- Erstellung einer integrierten Planungsrechnung für das jeweilig nächste Wirtschaftsjahr
- Erstellung einer integrierten Vorscheurechnung
- Erstellung eines Soll-Ist-Vergleichs
- Erstellung eines Kennzahlencockpits

Zusätzlich fordert das Unternehmen die Darstellung von zukünftig möglichen Erweiterungen der Budgetierung. Vor- und Nachteile von alternativen bzw. erweiterten Budgetierungsansätzen sollen unter Berücksichtigung der Gegebenheiten wie Branche und Größe des Unternehmens vorgestellt werden.

Aufgrund der leichten Bedienbarkeit und gegebenen Flexibilität soll im Zuge der Planung auf ein integriertes Budget bzw. eine damit verbundene Vorscheurechnung zurückgegriffen werden. Der Grad der Automatisierung ist zumindest derart hoch anzusetzen, dass eine Berechnung von Szenarien ermöglicht wird. Da es sich im Unternehmen um die erstmalige Planung handelt, muss bei der Konzeption die Einfachheit der Bedienung im Vordergrund stehen. Neben der Erstellung eines teilautomatisierten Budgets für das Folgejahr, das geeignete Informationen zur Entscheidungsfindung darstellen soll, ist die Implementierung eines Steuerungsinstruments notwendig. Des Weiteren müssen im Zuge des Tools ein Soll-Ist-Vergleich und ein automatisiertes Kennzahlencockpit implementiert werden. Diese dienen der Durchführung von Kontrollrechnungen. Das Kennzahlencockpit soll neben den vom Unternehmen gewünschten Kennzahlen auch solche, die vom Verfasser der Arbeit als aussagekräftig erachtet und recherchiert werden, enthalten.

Die Ergebnisse der Arbeit werden darstellen, wie eine integrierte Planung inklusive einer Vorscheurechnung im Unternehmen in Form eines MS Excel Tools aufzubauen ist. Dieses wird unter der Annahme des stetigen Wachstums und den damit einhergehenden zusätzlichen Abschlusspositionen erstellt. Des Weiteren werden zusätzliche Funktionen des integrierten Budgets bzw. alternative Methoden der Planung und deren Voraussetzungen vorgestellt, um Anreize für zukünftige Umsetzungen zu schaffen. Dabei wird neben der rollierenden Planung und der integrierten Vorscheurechnung detailliert auf die Ansätze des Better-, Advanced- und Beyond Budgeting eingegangen.

1.3 Problemstellung und spezifische Fragestellungen

Aus der Ausgangssituation und der Zielsetzung lassen sich die Problemstellung und die damit einhergehenden Fragestellungen der Arbeit ableiten.

Problemstellung

Im Zuge der erstmaligen Planung muss ein Planungs- bzw. Vorschautool konzipiert und implementiert werden, das sowohl ein integriertes Marketingcontrolling als auch eine unterjährige Steuerungsmöglichkeit bietet.

Um das zu ermöglichen, ist es notwendig, über geeignete Methoden der Planung, Steuerung und Kontrolle zu verfügen. Diese ermöglichen dem Unternehmen die Durchführung eines Marketingcontrollings und die Erkennung von unterjährigen Schwankungen. Basierend auf den Ergebnissen können Gegensteuerungsmaßnahmen gesetzt werden.

Spezifische Fragestellungen

Um die Problemstellung des Unternehmens zu lösen, müssen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Funktionen können dem Kooperationspartner im Zuge der Planung und Budgetierung zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Kritikpunkte bestehen gegenüber dem integrierten Budget und inwiefern betreffen diese das Kooperationsunternehmen? Welche Möglichkeiten kann das Unternehmen implementieren um diesen Schwächen entgegenzuwirken?
- Welche Vorteile würden sich unter Beachtung der Branche und der Größe des Unternehmens im Zuge alternativer Budgetierungsmethoden ergeben und welche Voraussetzungen müssten dafür geschaffen werden?
- Worauf ist bei der Erstellung der einzelnen Teilpläne im Unternehmen zu achten und über welche speziellen Bedürfnisse verfügt das Unternehmen?
- Wie ist bei der Implementierung des Planungstools vorzugehen und welche Datenbasis kann dafür genutzt werden?
- Wie ist ein integriertes Budget, bestehend aus Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Plan-Kapitalflussrechnung und Plan-Bilanz, beim Kooperationspartner aufzubauen?
- Wie ist ein Jahresend-Forecast zu erstellen, der sowohl Budgetiertes als auch Ist-Ergebnisse implementiert?
- Welche Kennzahlen eignen sich für die Analyse des Kooperationspartners unter Berücksichtigung der Größe und Branche?

1.4 Methodischer Aufbau und Abgrenzung

Um eine strukturierte Vorgehensweise zu ermöglichen, gliedert sich die Arbeit in einen Theorie- und einen Praxisteil. Ersterer widmet sich theoretische Grundlagen zum Thema Planung und Budgetierung. Dabei werden ausschließlich jene Aspekte berücksichtigt, die für die Erstellung des Praxisoutputs sachdienlich sind. Des Weiteren wird speziell auf den Budgeterstellungprozess eingegangen. Als Abschluss des Theorieteils werden alternative Möglichkeiten der Planung und Budgetierung vorgestellt.

Der Theorieteil der Arbeit wird mittels fach einschlägiger Literatur erarbeitet. Wie allgemein bei der Erstellung einer integrierten Planungsrechnung vorzugehen ist bzw. wie der Ablauf des Budgetierungsprozesses gegliedert ist, wird im Hauptteil der Arbeit erläutert, um danach die Ergebnisse auf das Unternehmen anzuwenden. Basierend auf den in der wissenschaftlichen Literatur genannten Kritikpunkten, die das integrierte Budget betreffen, werden die

Anforderungen von alternativen Budgetierungsmethoden bzw. Erweiterungen des integrierten Budgets vorgestellt, um dem Unternehmen deren Vor- und Nachteile aufzuzeigen.

Der Praxisteil beginnt mit der Prüfung, inwiefern alternative Budgetierungsansätze beim Kooperationspartner angewendet werden können bzw. welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben würden. Danach erfolgt die Konzeption und Implementierung des MS Excel Tools. Dazu werden Teilpläne des Unternehmens erstellt und in weiterer Folge zu einem integrierten Budget, bestehend aus Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Plan-Kapitalflussrechnung und Plan-Bilanz, zusammengefügt. Die daraus abgeleitete Vorscheurechnung ermöglicht flexible Reaktionen auf das volatile Unternehmensumfeld. Das Tool wird des Weiteren über die Möglichkeiten des Soll-Ist-Vergleichs und der Kennzahlenanalyse verfügen.

Die Einleitung der Masterarbeit stellt das erste Kapitel der Arbeit dar. Darin wird die Ausgangssituation des Kooperationspartners vorgestellt. Des Weiteren werden die Ziele, die Problemstellung und die Fragestellungen der Arbeit definiert. Danach erfolgt eine Darstellung des Aufbaus bzw. der Abgrenzung der Arbeit und der Methoden, die zur Beantwortung der Forschungsfragen angewendet werden.

Kapitel 2 der Masterarbeit stellt den Hauptteil der theoretischen Vorarbeiten zur Erstellung des geplanten Tools dar. Das integrierte Budget und seine Bestandteile werden detailliert dargestellt. Sowohl der Aufbau als auch die Funktionen werden erläutert, um das grundlegende Verständnis für die Umsetzung des MS Excel Tools herzustellen.

In Kapitel 3 dieser Arbeit wird die in der wissenschaftlichen Literatur entwickelte Kritik des integrierten Budgets dargestellt. Als Lösungsansätze werden die rollierende Planung und die integrierte Vorscheurechnung detailliert erarbeitet. Erstere ist für den zukünftigen Ausblick im Resümee dieser Arbeit relevant. Letztere wird im Zuge des Tools umgesetzt.

Die alternativen Methoden der Planung werden in Kapitel 4 theoretisch dargestellt und analysiert, wobei ausschließlich die Konzepte Better-, Beyond- und Advanced Budgeting berücksichtigt werden. Die Prinzipien dieser Methoden werden dargestellt. Darauf basierend wird erarbeitet, welche Kritikpunkte durch deren Implementierung gelöst werden könnten.

Ob die vorgestellten alternativen Budgetierungsmethoden beim Kooperationsunternehmen unter Berücksichtigung der Branche und der Größe angewendet werden könnten, wird im Zuge des 5. Kapitels dieser Arbeit erörtert.

Anschließend erfolgt die Erstellung des Praxisoutputs in Kapitel 6. Zuerst werden die einzelnen Teilpläne erstellt. Diese münden in ein integriertes Budget, bestehend aus Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Plan-Kapitalflussrechnung und Plan-Bilanz. Daraus werden die integrierte Vorscheurechnung und der Soll-Ist-Vergleich abgeleitet. Welche Kennzahlen für das Kooperationsunternehmen aussagekräftig sind und wie diese im Rahmen eines Kennzahlencockpits im MS Excel zu implementieren sind, wird am Ende des Kapitels erörtert.

Im letzten Kapitel der Arbeit erfolgt eine Zusammenfassung. Diese enthält neben dem Resümee eine kritische Würdigung sowie Anregungen zu Fragestellungen und Problemfeldern, denen sich das Unternehmen in Zukunft widmen sollte.

Nicht Ziel dieser Arbeit ist es, eine Abweichungsanalyse durchzuführen. Dies ist aufgrund der fehlenden Kostenrechnung im Unternehmen nicht möglich. Darüber hinaus wird auf die Analyse der verschiedenen Szenarien verzichtet. Die Funktion der Erstellung wird zwar im Zuge des Tools ermöglicht, jedoch nicht durchgeführt. Des Weiteren ist es nicht Ziel der Arbeit einen der vorgestellten alternativen Budgetierungsansätze im Unternehmen zu implementieren. Es soll ausschließlich eine Darstellung der Vor- und Nachteile für den Kooperationspartner erfolgen.

1.5 Vorstellung der MAKAvA delighted GmbH

Der Kooperationspartner MAKAvA delighted GmbH ist ein Kleinunternehmen und in der Herstellung bzw. dem Handel von alkoholfreien Erfrischungsgetränken tätig. Das Unternehmen wurde zwischen 2006 und 2012 als Einzelunternehmen geführt, ehe im Dezember 2012 die Gründung einer GmbH mit Sitz in Graz folgte. Das Unternehmen wird durch die 2 Gesellschafter-Geschäftsführer DI (FH) Karlsson Jan Anders und DI (FH) Wihan Michael Franz Josef geführt und vertreten. Weitere Personen sind nicht am Unternehmen beteiligt. Derzeit verfügt das Unternehmen über 11 Angestellte, wobei in den letzten 3 Jahren jeweils 2 neue Angestellte aufgenommen wurden. Die 11 Beschäftigten im Unternehmen sind in folgende Bereiche unterteilt:

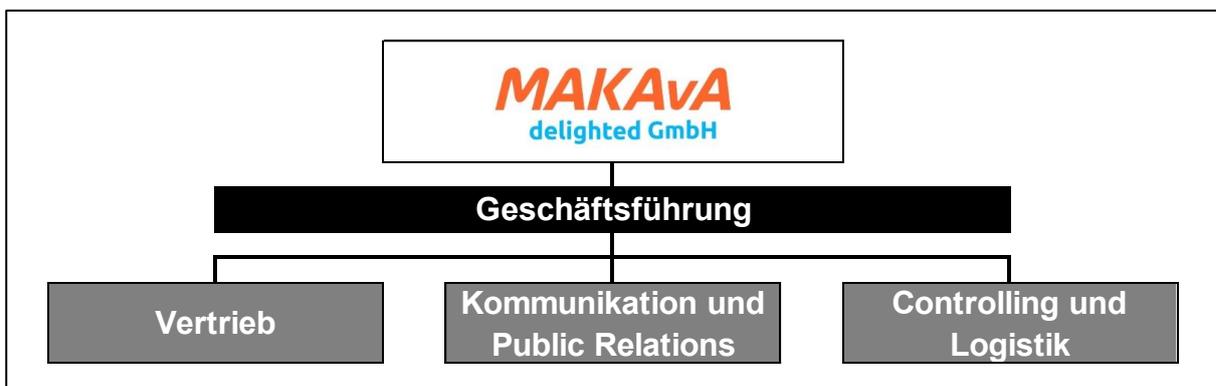


Abbildung 1: Organigramm der MAKAvA delighted GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Produkte

Das Unternehmen produziert und vertreibt sein eigenes und einziges Produkt, den MAKAvA delighted Ice Tea. Es handelt sich um ein alkoholfreies, koffeinhaltiges Erfrischungsgetränk. Das Produkt, dessen Hauptzutat der südamerikanische Matete ist, enthält ausschließlich Inhaltsstoffe aus kontrolliert biologischem Anbau. Im Gegensatz zu herkömmlichen Erfrischungsgetränken zeichnet sich das Produkt dadurch aus, dass ganze Teeblätter verarbeitet werden und die gesamte Herstellung unter dem Zeichen der Nachhaltigkeit steht. Die Produktion des Getränks ist ausgelagert. Es wird seit 2006 in Millstatt, Kärnten, vom langjährigen Geschäftspartner APO Fruchtsäfte GmbH produziert und abgefüllt. Alle Inhaltsstoffe des Produkts werden direkt an das Partnerunternehmen geliefert. Von dort aus werden die abgefüllten Flaschen durch einen Vertriebspartner an die verschiedenen Kunden geliefert. Durch das starke Wachstum in den letzten Jahren ist das Produkt sowohl bei Groß- als auch bei Einzelhändlern im Sortiment. Bei ausgewählten Händlern in Deutschland, Italien und der Schweiz ist das Getränk ebenfalls verfügbar. Dies ergibt eine Gesamtsumme von 2.817 Einzelhändlern und 167 Großhändlern. Zusätzlich kann der Eistee europaweit bei 7 Onlinehändlern erworben werden. Das Getränk wird in 2 verschiedene Flaschen abgefüllt. Einerseits gibt es die Einwegflasche (EW-Flasche), die nach der Entsorgung recycelt wird. Andererseits ist eine Mehrwegflasche (MW-Flasche) vorhanden, die erneut befüllt wird. Das Produkt ist in folgenden Mengen verfügbar:

- Die MAKAvA Glasflasche
- Der MAKAvA Tray (beinhaltet 12 EW-Flaschen in Pappkarton)
- Die MAKAvA Kiste (beinhaltet 24 MW-Flaschen in einer Kiste)
- Die MAKAvA Tray Palette (beinhaltet 120 Trays, 1.440 EW-Flaschen)
- Die MAKAvA Kisten Palette (beinhaltet 48 Kisten, 1.152 MW-Flaschen)

Da die Produktion ausgelagert ist, konzentrieren sich die Tätigkeiten des Unternehmens auf die Vermarktung der Marke MAKAvA. Damit geht unter anderem die alltägliche Werbung, Partnerschaften mit zahlreichen anderen Unternehmen und ein aktives Auftreten der Marke einher. Beispielsweise werden Events wie die MAKAvA Masquerade veranstaltet oder Kleidungsstücke der Linie MAKAvA Wear produziert.

Strategische Ausrichtung

Die Vision und Mission des Unternehmens sind in einem separaten Bericht, der Gemeinwohl-Bilanz, festgehalten. Neben einem stetigen Wachstum, welches nicht quantitativ angeführt ist, soll die Erwirtschaftung von Gewinnen in naher Zukunft erreicht werden. Die Maxime des Unternehmens ist jedoch die Schaffung eines umweltfreundlichen und menschlichen Vorzeigeunternehmens. Unternehmerische Gewinne werden nicht außer Acht gelassen, jedoch

müssen sie sich diesem Rahmen unterwerfen. Dies wird zuerst in Form der Lieferantenauswahl ersichtlich. Der Zulieferer der Hauptzutat, Kraus Yerba Maté, betreibt ein Familienunternehmen in Argentinien und steht für den biologischen und fairen Anbau von Matetee. Um der Vision des Unternehmens zu entsprechen, wurde diese Geschäftsbeziehung eingegangen, obwohl der Rohstoff bei anderen, nicht ausschließlich biologisch produzierenden Lieferanten günstiger erhältlich wäre.

Langfristiges Ziel des Unternehmens ist es, sowohl den allgemeinen unternehmerischen Alltag als auch die gesamte Produktion nachhaltig zu gestalten. Dafür werden zukünftige Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern in einzelne Projekte, wie die Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz bzw. in das Produkt investiert.

Das Produkt richtet sich an Konsumenten, die neben dem Genuss des Getränks auf den gesellschaftlichen Nutzen achten. Vorhandene Zertifikate wie beispielsweise das EU Bio Siegel, die Austria Bio Garantie oder das Fairtrade Siegel bestärken solche Kunden im Kauf, selbst wenn es sich aufgrund der kostenintensiven Produktion um ein Erfrischungsgetränk der höheren Preiskategorie handelt. Diese wird durch die ökologische Zusatzleistung relativiert.

Das Produkt ist mittlerweile österreichweit im Einzelhandel verfügbar, jedoch ist der Absatz im Westen Österreichs deutlich geringer. Hier sieht das Unternehmen Investitionspotential. Gleichzeitig gilt es, die Märkte in Deutschland, Italien und der Schweiz weiter auszubauen. Bis jetzt wird MAKAvA in diesen Ländern ausschließlich durch alternative Einzelhändler vertrieben, die hauptsächlich auf Bioprodukte bzw. vegane Produkte spezialisiert sind. Eine Aufnahme in das Sortiment führender ausländischer Supermärkte wird angestrebt.

2 Grundlagen der integrierten Planung und Budgetierung

Im folgenden Kapitel werden zuerst die theoretischen Grundlagen der Planung erörtert. Dabei wird auf ihre Funktionen und Grundsätze eingegangen. Danach werden mittels wissenschaftlicher Literatur die Grundlagen der Budgetierung erarbeitet. Der Fokus liegt dabei auf der Erstellung der Teilpläne und des integrierten Budgets.

2.1 Theoretische Grundlagen der Planung

Im Zuge der Planung und Budgetierung wird versucht, durch die Bewertung und Einschätzung zukünftiger Ereignisse, die unsicheren Entwicklungen zu bewältigen.¹ Im täglichen Gebrauch werden die Begriffe Planung und Budgetierung synonym verwendet, obwohl zwischen ihnen wesentliche Unterschiede bestehen. Die Planung ist ein geistiger Prozess, der im Zuge der Unternehmensführung anfällt. Sie bedeutet das Treffen von Entscheidungen, wodurch sich folgende Vorteile ergeben²:

1. Zwang zur klaren Zielformulierung

Bevor mit der Planung begonnen werden kann, müssen Ziele definiert werden. Diese ermöglichen die zur Zielerreichung notwendigen Handlungen.

2. Denken in Systemzusammenhängen

Ein Unternehmen stellt ein komplexes System dar, in dem die meisten Entscheidungen Auswirkungen auf andere, nicht unmittelbar von der Entscheidung betroffene, Bereiche verursachen. Um Interdependenzen zwischen den unterschiedlichen Bereichen einer Unternehmung zu berücksichtigen, ist es notwendig, übergreifend bzw. systemzusammenhängend, zu planen.

3. Flexibilität

Unvorhergesehenen Ereignissen sollte bereits vor deren Eintreten entgegengewirkt werden. Um dies zu ermöglichen, muss das Planungssystem flexibel gestaltet sein und Risiken sollten bereits früh erkannt werden. Die potentiell eintretenden Veränderungen müssen im Zuge der Planung automatisiert auf die gesamte Planperiode kalkuliert werden können.

4. Wahrscheinlichkeitsüberlegung

Je nachdem welche Informationen beim Treffen einer Entscheidung zur Verfügung stehen, wird in Entscheidungen unter Sicherheit, Entscheidungen unter Risiko und Entscheidungen unter Unsicherheit unterschieden. Eine Unternehmensführung hat meist Entscheidungen unter

¹ Vgl. BROETZMANN/SCHENTLER (2010), S. 148.

² Vgl. EGGER/LECHNER/SCHAUER (2016), S. 88 ff; EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 13 ff.

Unsicherheit zu treffen, die Wahrscheinlichkeitsüberlegungen nach sich ziehen. Die Planung muss in der Lage sein, diese, beispielsweise durch den Einsatz von Szenarien, zu berücksichtigen.

Um die Planung nachhaltig in den Unternehmensalltag zu integrieren, ist es notwendig, die Grundsätze der Planung zu berücksichtigen. Nach EGGER/LECHNER/SCHAUER³ sind diese:

1. Vollständigkeit

Im Zuge der Planung muss sichergestellt werden, dass alle notwendigen Daten des Folgejahres miteinbezogen werden. Dabei ist auf einen zielführenden Detaillierungsgrad zu achten. Essentiell ist, dass die Daten aller Bereiche der Unternehmung berücksichtigt werden. Daraus kann es aufgrund der großen Datenmenge zur Wahl eines niedrigeren Detaillierungsgrades kommen.

2. Eindeutigkeit

Die im Unternehmen erstellten Teilpläne müssen für die Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar aufgebaut werden. Nur unter diesen Voraussetzungen kann jeder zur optimalen Steuerung des Unternehmens beitragen.

3. Kontinuität

Die Planung wird oft als einmaliger Prozess im Jahr angesehen. Um sie in den Unternehmensalltag zu integrieren und eine zielführende Planung zu ermöglichen, muss sie zu einer ständigen Einrichtung werden.

4. Elastizität

Die Erstellung einer Planung beruht auf Entscheidungen unter Unsicherheit. Durch die Schaffung von Planungsreserven bzw. durch die Einbeziehung von Szenarien kann im Falle des Eintritts von unerwarteten Änderungen schnell auf diese reagiert werden.

5. Wirtschaftlichkeit

Der Planung werden dort Grenzen gesetzt, wo die verursachenden Kosten den zusätzlichen Nutzen übersteigen. Der Aufwand der Planerstellung muss in einem vertretbaren Verhältnis zur Aussagekraft des Plans stehen.

Die Planung wird in zeitlicher Hinsicht in die strategische, taktische und operative Planung unterschieden. Erstere widmet sich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Diese beträgt ca. 5 Jahre und gibt die grundsätzliche Entwicklungsrichtung eines Unternehmens vor.⁴

³ Vgl. EGGER/LECHNER/SCHAUER (2016), S. 90.

⁴ Vgl. SCHÖB (2016), S. 58.

Die strategische Planung beginnt vor der Unternehmensgründung. Zuerst gilt es, eine geeignete Strategie der Unternehmung festzulegen. Dabei wird auf eine Umfeld-, Branchen und Wettbewerbsanalyse zurückgegriffen. Das Umfeld des Unternehmens muss analysiert werden, um potentielle Chancen bzw. Risiken zu erörtern. Ist das Unternehmen gegründet, wird die externe- um eine interne Unternehmensanalyse ergänzt. Dabei werden vorhandene Stärken und Schwächen aufgezeigt. Mit diesen beiden Instrumenten können Potentiale am Markt oder in der Unternehmung aufgedeckt werden, die wiederum in einen Wettbewerbsvorteil münden. Daraus kann die Strategie des Unternehmens abgeleitet werden, die innerhalb der Vision bzw. des Leitbilds festgehalten wird.⁵

Die taktische Planung kann zeitlich übersetzt als mittelfristige Planung bezeichnet werden. Sie ist der strategischen Planung nachgelagert und umfasst einen Zeitraum zwischen einem und 3 Jahren. Um die im Zuge der strategischen Planung festgelegten Ziele zu verwirklichen, werden beispielsweise Investitionen benötigt, die wiederum eine Analyse und Bewertung nach sich ziehen. Daraus folgt, dass der mittelfristigen Planung, gleich wie der operativen Planung, eine andere Datenbasis zugrunde liegt. Ab hier beginnt die Umsetzung jener Ziele im Unternehmen, die strategisch ausgegeben wurden.⁶

Die operative Planung orientiert sich kurzfristig am nächsten Jahr. Die langfristig ausgegebenen Ziele werden in messbare Jahresziele umformuliert. Die mittels der strategischen Planung geschaffenen Erfolgspotentiale sollen anhand operativer Maßnahmen ausgeschöpft werden. Dafür bedient sich die kurzfristige Planung verschiedener Instrumente, wie beispielsweise der Budgetierung.⁷

2.2 Theoretische Grundlagen der Budgetierung

Die Budgetierung ist ein Instrument der operativen Planung. Unter diesem Begriff kann der gesamte Budgetierungsprozess verstanden werden, der neben der Planung, Erstellung und Steuerung zusätzlich die Kontrolle umfasst.

Das Budget hat die Funktion, einen quantitativen Rahmen bzw. Plan zu erstellen, der sich an den strategischen Vorgaben des Unternehmens orientiert. Durch die Festlegung eines Budgets wird erreicht, dass alle operativen Entscheidungen den übergeordneten Unternehmenszielen dienen.⁸ Neben diesem Kernnutzen gehen folgende Funktionen mit der Budgetierung einher⁹:

⁵ Vgl. HEGER/SCHERMANN/VOLCIC (2012), S. 21 ff.

⁶ Vgl. GÖLZER/ARNHOLD/MACKE/AMBERG (2013), S. 2 ff.

⁷ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 12 f.

⁸ Vgl. HASLEHNER/HIRSCH/WALA (2016), S. 241 ff.

⁹ Vgl. COENENBERGER/FISCHER/GÜNTHER (2016), S. 918 f; BRÜHL (2012), S. 248 f.

1. Motivationsfunktion

Budgets sollen für die Mitarbeiter verständlich aufgestellt und kommuniziert werden. Dies geschieht im Zuge der Gegenstromplanung¹⁰ durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Budgetierungsprozess. Jeder ist angehalten, bei der Budgeterstellung seines jeweiligen Bereichs mitzuwirken. Dadurch entsteht Motivation, die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele zu erreichen.

2. Prognosefunktion

Durch das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit ist das Unternehmen angehalten, die begrenzten finanziellen Ressourcen im Sinne der erwarteten zukünftigen Umweltsituationen zu verteilen. Mittels dieser Prognosen werden die Unsicherheiten reduziert.

3. Allokationsfunktion

Auf Grundlage der Prognosen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung werden die zur Verfügung stehenden Mittel im Unternehmen verteilt. Da ein Unternehmen über begrenzte finanzielle Mittel verfügt, gilt es, diese optimal auf die einzelnen Bereiche zu verteilen.

4. Vorgabefunktion

Die Vorgabefunktion steht im Mittelpunkt der Budgetierung. Durch die Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel stellt das Unternehmen einen Rahmen bzw. eine Zielvorgabe an den jeweiligen Bereich dar. Diese Vorgabe soll im geplanten Zeitraum eingehalten werden.

5. Initiierungsfunktion

Wie die Zielvorgaben erreicht bzw. eingehalten werden wird nicht von der Unternehmensführung vorgegeben. Hier werden Handlungen der Mitarbeiter ausgelöst, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen müssen.

6. Kontrollfunktion

Der Budgetierungsprozess reicht von der Erstellung bis zur Kontrolle. Diese ist unabdingbar, um zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Gegebenenfalls muss ermittelt werden, warum die geplanten Zielgrößen nicht erreicht wurden, denn: *„Planung ohne Kontrolle ist [...] sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich.“*¹¹ Auf Basis dieser Ergebnisse werden wiederum Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung abgeleitet.

¹⁰ Vgl. Kapitel 2.4.1 Die Wahl des Planungsgrundsatzes, S. 25.

¹¹ WILD (1974), S. 44.

7. Koordinationsfunktion

Um die Erstellung eines integrierten Budgets zu ermöglichen, werden im Zuge der Budgeterstellung in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens Teilpläne erstellt. Die Interdependenzen zwischen diesen Plänen gilt es zu berücksichtigen. Dies erfolgt mittels der zeitlichen-, vertikalen- und horizontalen Koordination, die im folgenden Kapitel erörtert werden.

2.3 Bestandteile und Funktionen der integrierten Planungsrechnung

Die integrierte Planungsrechnung ist ein Instrument der Budgetierung und ermöglicht eine quantitative Darstellung des Unternehmensbudgets. Alle operativen und finanziellen Maßnahmen der geplanten Periode fließen in Form von einzelnen Teilplänen in ein integriertes Budget ein. Es umfasst zumindest eine Plan-GuV, eine Plan-Kapitalflussrechnung und eine Plan-Bilanz. Um eine Planung integriert aufzubauen und die Erstellung des Budgets zu gewährleisten, müssen alle Teilpläne und Ziele eines Unternehmens aufeinander abgestimmt sein.¹² Zumindest muss eine Abstimmung in eine zeitliche, vertikale und horizontale, sowie eine Koordination von Planungs- und Ist-Rechnung Bestandteile eines integrierten Budgets sein.¹³

- Zeitliche Koordination

Die zeitliche Koordination besagt, dass die strategischen, taktischen und operativen Ziele aufeinander abgestimmt sein müssen. Demzufolge muss die operative Planung auf der strategischen Planung beruhen bzw. aus ihr entstehen. Im Normalfall sind die kurzfristigen Ziele bereits in den langfristigen enthalten.

- Vertikale Koordination

Ziel der vertikalen Koordination ist es, die Pläne der einzelnen Unternehmensbereiche, die in der Regel gesondert formuliert werden, sowohl nach oben als auch untereinander so zu verknüpfen, dass daraus ein integrierter Gesamtplan entsteht. Das bedeutet die Beseitigung von Interessenskonflikten bzw. die Eliminierung jener Interessen, die vom Gesamtunternehmensziel abweichen.

- Horizontale Koordination

Im Zuge der horizontalen Koordination muss eine Abstimmung der erfolgswirtschaftlichen Plan-GuV und der finanzwirtschaftlichen Plan-Bilanz bzw. Plan-Kapitalflussrechnung erfolgen. Da diese 3 zentralen Pläne eng miteinander verknüpft sind, dürfen sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Obwohl die GuV den Beitrag zum Erfolg, in Form des Gewinns, ermittelt und die Kapitalflussrechnung die Auswirkung auf die Liquidität, in Form des Cashflows (CF), zeigt,

¹² Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2007), S. 69 f.

¹³ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 21 f; EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 45 ff.

münden beide in der Plan-Bilanz. Der Zusammenhang der 3 Bestandteile des integrierten Budgets wird durch folgende Abbildung dargestellt:

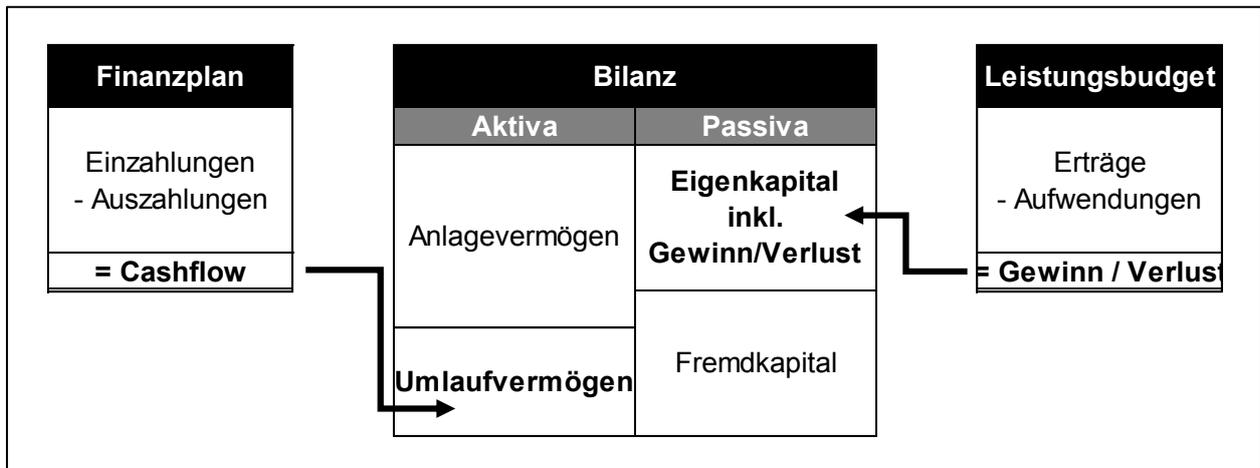


Abbildung 2: Zusammenhang der Kernpläne,
Quelle: eigene Darstellung.

Der Gewinn bzw. Verlust wird unabhängig von dessen Ausprägung im Eigenkapital des Unternehmens ausgewiesen. Der CF wird, ebenfalls unabhängig von dessen Vorzeichen, im Umlaufvermögen des Unternehmens ausgewiesen. Sollten die liquiden Mittel des Unternehmens nicht ausreichen, um den negativen CF zu decken, hat dies wiederum Auswirkung auf die Passiva der Bilanz. Der Unterschiedsbetrag zwischen den liquiden Mitteln und dem negativen CF wird meist, wie auch beim Kooperationsunternehmen, als Kontoüberziehungsrahmen, genannt Bankkontokorrentkredit (BKK), innerhalb der kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

- Koordination von Plan- und Ist-Rechnung

Ohne eine nachfolgende Kontrolle ist eine Planung nicht von Nutzen. Erst im Zuge der Kontrolle ist ein Soll-Ist-Vergleich bzw. eine Abweichungsanalyse und somit eine Steuerungsfunktion gegeben.¹⁴ Deswegen ist bereits während der Plan-Rechnung auf die spätere Ist-Erfassung Bedacht zu nehmen. Der Detaillierungsgrad der Planung muss sich an jenem der Ist-Rechnung orientieren. Gleichzeitig müssen Aufbau und Gliederungen beider Methoden einheitlich sein, um eine spätere Erhebung der Abweichungen zu ermöglichen.

Um die Koordination der Teilpläne und somit die Erstellung des Unternehmensbudgets zu ermöglichen können 2 verschiedene Verfahren angewendet werden. Die Simultan- oder Sukzessivplanung¹⁵:

¹⁴ Vgl. MÜHLBÖCK (2012), S. 118.

¹⁵ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 45 ff.

- **Simultanplanung**

Hierbei handelt es sich um die Konstruktion von Totalmodellen, die eine gleichzeitige Erstellung aller Teilpläne zum Ziel haben. Es werden die Interdependenzen zwischen den Bestandteilen des Unternehmensbudgets mathematisch durch Iterationsschleifen abgebildet. Aufgrund des dafür notwendigen hohen finanziellen Aufwands und der Komplexität der Verfahren finden sie in der Praxis wenig Anwendung.

- **Sukzessivplanung**

Hier wird das Unternehmensbudget in einzelne Teilpläne gegliedert. Diese werden jedoch nicht simultan, sondern nacheinander erstellt. Begonnen wird mit dem Absatzplan, da dieser den größten Einfluss auf das Gesamtbudget hat. Durch diese Vorgehensweise werden die Interdependenzen zwischen den Teilplänen auf ein Minimum reduziert.

Die Kernpläne der integrierten Planung werden anhand der einzelnen Teilpläne erstellt. Diese münden in der Plan-GuV, der Plan-Kapitalflussrechnung und der Plan-Bilanz. Im Folgenden werden diese Bestandteile der integrierten Planungsrechnung und deren Verbindungen vorgestellt. Im Praxisteil dieser Arbeit wird die Konzeption aller Teilpläne und der Ergebnisse erläutert.¹⁶ Deswegen wird in diesem Teil ausschließlich auf die theoretischen Grundlagen eingegangen.

2.3.1 Teilpläne

Da ein integriertes Budget das Ergebnis aller aufeinander abgestimmter Teilpläne ist, ist deren Erstellung eine Voraussetzung für integriertes Planen. Ein Budget kann ausschließlich für jene Unternehmensbereiche erstellt werden, denen Erlöse und Kosten verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Es ist es möglich, dass es sich bei einzelnen Teilplänen ebenfalls um Budgets handelt. Dies ist von der Organisationsstruktur des Unternehmens abhängig.¹⁷

Ist ein Unternehmen funktional aufgebaut, wird von der Verrichtungsorganisation gesprochen. Dies ist die herkömmlichste Organisationsstruktur von KMU. Dabei wird das Unternehmen unter der Geschäftsleitung nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert. Bereiche, die ähnliche Leistungen erbringen, werden zu Abteilungen zusammengefasst. Typische Abteilungen wären beispielsweise Produktion, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling oder Logistik.¹⁸ Wird diese Struktur auf das Unternehmensbudget angewendet, entstehen mehrere Teilpläne, die in ein Gesamtbudget münden.

¹⁶ Vgl. Kapitel 6 Konzeption und Implementierung der integrierten Planungsrechnung, S. 60 ff.

¹⁷ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 57 f.

¹⁸ Vgl. WEUSTER (2008), S. 113.

Des Weiteren existiert die Divisionalorganisation. Hier wird das Unternehmen unterhalb der Geschäftsleitung nicht nach Abteilungen, sondern nach Gruppen, wie Produkte, Regionen oder Kunden, gegliedert.¹⁹ Die typische Form der Division ist das Profit Center. Dabei handelt es sich um eine Organisationseinheit innerhalb der Unternehmung, für die die Ergebnisse bzw. Gewinne und Verluste gesondert ermittelt werden.²⁰ Daraus folgt, dass diese Einheiten separat geplant werden müssen. Diese Organisation bedeutet für die Budgetierung, dass einzelne Budgets der Profit Center erstellt werden und diese zu einem Gesamtbudget zusammengeführt werden. Die Unterscheidung der Organisationsformen lässt sich grafisch wie folgt darstellen:

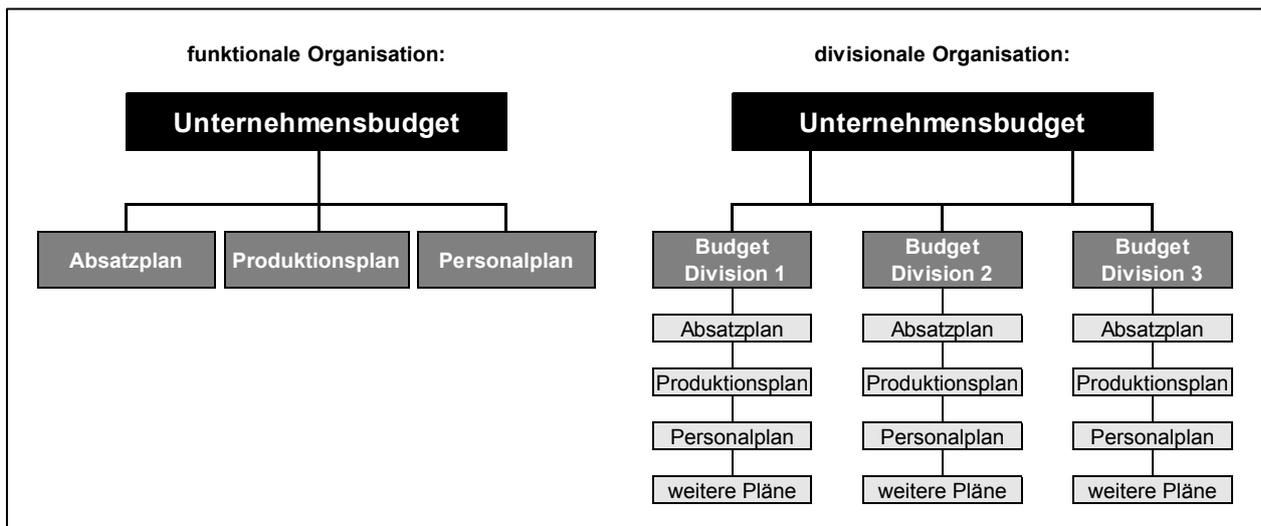


Abbildung 3: Funktionale vs. divisionale Organisation,
Quelle: in Anlehnung an: EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 58.

Nach Gesprächen mit den Verantwortlichen wurde klar, dass in Bezug auf das Kooperationsunternehmen, wie in Abbildung 1²¹ ersichtlich ist, von einer funktionalen Organisation ausgegangen werden kann. Je nachdem um welche Tätigkeit es sich im jeweiligen Unternehmen handelt, weisen die einzelnen Teilpläne verschiedene Intensitäten bzw. Detaillierungsgrade auf.²²

2.3.2 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Da im Zuge der Plan-GuV ermittelt wird, ob für die Planperiode ein Gewinn oder ein Verlust zu erwarten ist, bildet sie das Herzstück der integrierten Planung. Sie stellt die Grundlage für die Erstellung der Kapitalflussrechnung dar und fließt durch den Gewinn bzw. Verlust in die Plan-Bilanz ein.²³ Zunächst werden alle Aufwands- und Ertragskonten zusammengefasst. Ist der

¹⁹ Vgl. WEUSTER (2008), S. 150.

²⁰ Vgl. PREIßLER (2014), S.186.

²¹ S. Abbildung 1, S. 6.

²² Vgl. FEICHTNER/RUTHNER/WANICZEK (2016), S. 77.

²³ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 36.

Ertrag höher als die Aufwendungen, entsteht ein Gewinn, ansonsten ein Verlust.²⁴ Deswegen werden alle Teilpläne berücksichtigt, die in Bezug auf Erträge oder Aufwendungen erstellt werden, wie beispielsweise Absatzplanung, Materialplanung oder Personalplanung.²⁵

Ein Einzelunternehmen hat von Gesetzes wegen die Möglichkeit, bei der Darstellung der GuV auf die Kontenform zurückzugreifen. Einer Kapitalgesellschaft wird dies verboten. Sie ist verpflichtet, die Staffelform anzuwenden. Hinsichtlich der Gliederung können sowohl Einzelunternehmen als auch Kapitalgesellschaften zwischen dem Gesamtkostenverfahren (GKV) und dem Umsatzkostenverfahren (UKV) wählen.²⁶

- Gesamtkostenverfahren

Im Zuge des GKV werden sämtliche im Wirtschaftsjahr angefallenen Aufwendungen nach Aufwandsarten gegliedert und von den Erträgen des Unternehmens subtrahiert. Da eine Gliederung der Kosten nach Kostenarten ausreichend ist, um eine GuV nach GKV zu erstellen, ist eine Kostenrechnung nicht Voraussetzung. Des Weiteren ist es möglich, die Personal- und Materialaufwendungen gesondert zu betrachten.²⁷ Junge bzw. kleine Unternehmen verfügen aufgrund fehlender personeller oder begrenzter Ressourcen selten über eine Kostenrechnung.²⁸ Sowohl die Personal- als auch die Materialaufwendungen sind Kostentreiber, weswegen diese Unternehmungen von der Anwendung des GKV profitieren.

- Umsatzkostenverfahren

Bei Anwendung des UKV werden ausschließlich jene Aufwendungen ausgewiesen, die Leistungen beansprucht haben. Die angefallenen Kosten werden nicht nach Kostenarten, sondern über Kostenstellen den abgesetzten Leistungen gegenübergestellt. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit einer Kostenrechnung im Unternehmen. Das UKV gilt als international vergleichbarer. Des Weiteren erfolgt durch den Einsatz der Kostenrechnung eine verursachungsgerechtere Zuordnung von Aufwendungen. Aus diesem Grund wird das UKV meist bei großen, produktionsintensiven Unternehmen verwendet. Es gilt als genaueres, aber aufwendigeres Verfahren.²⁹

Unterschiede zwischen den beiden Verfahren werden deutlich, wenn die produzierte Menge nicht mit der abgesetzten Menge übereinstimmt. Würden den Erlösen gemäß UKV die Kosten gemäß GKV gegenübergestellt werden, wäre bei einem Lageraufbau ein zu niedriges, bei einem

²⁴ Vgl. WAGENHOFER (2015), S. 29 f.

²⁵ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 60 ff.

²⁶ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDIN/HIRSCHLER (2015), S. 282 ff.

²⁷ Vgl. BÄHR/FISCHER-WINKELMANN/LIST (2006), S. 269 ff.

²⁸ Vgl. MÜHLBÖCK (2012), S. 21.

²⁹ Vgl. BÄHR/FISCHER-WINKELMANN/LIST (2006), S.272 ff.

Lagerabbau ein zu hohes Ergebnis ausgewiesen. Um dem entgegenzuwirken, werden im Zuge des GKV die Bestandsveränderungen berücksichtigt.³⁰

2.3.3 Plan-Kapitalflussrechnung

Im Zuge der integrierten Planung wird als nächstes die Plan-Kapitalflussrechnung, auch CF genannt, erstellt. Ein Unternehmen kann auf Dauer nur bestehen, wenn es liquide ist und seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Deswegen werden mit Hilfe des CF alle Zahlungsströme des Unternehmens erfasst, wodurch eine Schätzung des benötigten Finanzbedarfs ermöglicht wird. Diese Methode ermöglicht eine frühzeitige Erkennung der potentiellen Liquiditätsengpässe und eine dementsprechende Maßnahmensetzung.³¹

Der CF kann anhand der folgenden Methoden berechnet werden³²:

- Direkte Berechnung

Im Zuge direkten Methode wird der CF als Summe der angefallenen Ein- und Auszahlungen gemessen. Dabei sind sämtliche Ein- und Auszahlungen der einzelnen Teilpläne heranzuziehen.

- Indirekte Berechnung

Ausgangspunkt der indirekten Berechnung ist der Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag der GuV. Den gewinnorientierten Größen stehen nicht zwingend liquide Mittel in gleicher Höhe gegenüber. Deswegen erfolgt eine Bereinigung dieser Positionen.

Gemäß §250 Abs. 1 UGB sind Unternehmenskonzerne dazu verpflichtet, dem Jahresabschluss eine Kapitalflussrechnung beizulegen. Andere Unternehmen können diese freiwillig bereitstellen, um die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage übersichtlich darzustellen. Vor allem im Zuge der Fremdfinanzierung wird von Kapitalgebern vermehrt eine Darstellung der Kapitalflussrechnung gefordert. Dabei ist im Gesetz jedoch nicht definiert, wie eine solche zu erfolgen hat. Deshalb wurde von der Kammer der Wirtschaftstreuhänder (KWT) eine Empfehlung abgegeben, die in Österreich die Berechnung der Kapitalflussrechnung definiert.

Um eine differenzierte Analyse zu ermöglichen, werden die Geldflüsse in unterschiedliche Bereiche gegliedert, wobei jeder Bereich mit einem Saldo abschließt. Daraus ergeben sich verschiedene Geldflüsse, die in Summe einen CF ergeben. Es werden folgende Kapitalflüsse voneinander unterschieden³³:

³⁰ Vgl. WALA/HASLEHNER/HIRSCH (2016), S. 146 f.

³¹ Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER, (2007), S.71 und 128 ff.

³² Vgl. GRBENIC/ZUNK, (2012), S.69 ff.

³³ Vgl. KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER (2016), S. 5 ff.

- Laufende Geschäftstätigkeit

Der CF aus der laufenden Geschäftstätigkeit, auch operativer CF genannt, entsteht aus mehreren Teilplänen. Er umfasst alle Ein- und Auszahlungen, die mit der Haupttätigkeit des Unternehmens in Zusammenhang stehen. Er kann auf 2 verschiedene Arten berechnet werden, die zu gleichen Ergebnissen gelangen. Im Zuge der direkten Methode werden sämtliche Ein- und Auszahlungen der jeweiligen Periode summiert, wohingegen im Zuge der indirekten Methode das Jahresergebnis der GuV auf den Netto-Geldfluss der laufenden Geschäftstätigkeit übergeleitet wird.

- Investitionstätigkeit

Der CF aus der Investitionstätigkeit wird anhand der Investitionsplanung erstellt und umfasst alle Zu- und Abgänge des Anlagevermögens. Wird ein Anlagengut erworben, stellt die Investitionssumme eine Auszahlung dar. Bei einem Verkauf steigt der CF um den Einzahlungsbetrag.

- Finanzierungstätigkeit

Der CF aus der Finanzierungstätigkeit wird mittels der Finanzierungsplanung erstellt und besteht aus sämtlichen Innen- und Außenfinanzierungen. Wesentlich ist dabei, dass dem Unternehmen finanzielle Mittel zugeflossen sind, weswegen der CF positiv ist. Daraus folgen laufende Rückzahlungen in Form von Tilgungen, die den CF wiederum negativ beeinflussen.³⁴

Im Praxisteil dieser Arbeit erfolgt eine Berechnung des indirekten CF am Beispiel des Kooperationsunternehmens. Für den detaillierten Aufbau und Inhalt der einzelnen Zwischensummen wird deswegen auf die Erstellung des Praxisoutputs verwiesen.³⁵

2.3.4 Plan-Bilanz

Die Erstellung der Plan-Bilanz erfolgt simultan mit der Erstellung der Plan-GuV und der Plan-Kapitalflussrechnung. Dies resultiert daraus, dass die Plan-Bilanz von beiden beeinflusst wird. Jede Veränderung der einzelnen Vermögens- und Schuldspositionen wirkt sich auf den Endbestand innerhalb der Plan-Bilanz aus. Anhand des Budgetierungsprozesses ist zu erkennen, dass die Erstellung des integrierten Budgets bereits im laufenden Wirtschaftsjahr erfolgt. Zu diesem Zeitpunkt sind noch keine End- bzw. Anfangsbestände der Bilanz bzw. Plan-Bilanz vorhanden. Deswegen wird im Zuge der Planung mit voraussichtlichen Werten gearbeitet. Sobald

³⁴ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 48 ff.

³⁵ Vgl. Kapitel 6.4 Erstellung der Plan-Kapitalflussrechnung, S. 82.

die tatsächlichen Werte bekannt sind, erfolgt eine Korrektur der Daten. Diese führt zu einer Anpassung der Plan-Eröffnungsbilanz.³⁶

Mit der Erstellung der Plan-Bilanz endet der Durchführungsprozess der Budgetierung. Die Steuerung erfolgt durch die Umsetzungen der geplanten Maßnahmen, die zur Budgeterreicherung notwendig sind. Im Zuge der Kontrolle werden die Funktionen der integrierten Planungsrechnung eingesetzt.

2.3.5 Soll-Ist-Vergleich

Die Kontrolle steht in direkter Verbindung mit der Planung und ist für deren Erfolg unabdingbar. Es ist zwar möglich, aber nicht zielführend, eine Planung ohne Kontrolle durchzuführen. Die grundlegendste Kontrollfunktion stellt der Soll-Ist-Vergleich dar. Er kann entweder während der Periode durchgeführt werden oder an ihrem Ende, wenn alle Ist-Daten vorhanden sind.

Im Zuge der geplanten Periode werden laufend Ist-Daten für die vergangenen Monate bekannt. Dies geschieht entweder durch die selbstständige Erhebung dieser Daten, beispielsweise im Zuge der Buchhaltung, oder, wie beim Kooperationspartner, durch die Steuerberatungskanzlei. Die Budget-Daten werden mit den Ist-Daten verglichen. Dieser Vergleich kann, je nach Unternehmung und Anforderungen, monatlich, quartalsweise oder auf jährlicher Basis erfolgen. Die Abweichungen, die sich durch diesen Vergleich ergeben, müssen im Anschluss analysiert werden.³⁷

Im Zuge der Abweichungsanalyse wird auf die Plankostenrechnung zurückgegriffen. Aus ihr können beispielsweise Mengen-, Preis- oder Beschäftigungsabweichungen abgeleitet werden. Da im Kooperationsunternehmen keine Kostenrechnung vorhanden ist und eine Abweichungsanalyse somit nicht durchgeführt werden kann, wird sowohl im Theorie- als auch im Praxisteil dieser Arbeit auf deren detaillierte Betrachtung verzichtet. Dem Unternehmen wird ausschließlich ein Soll-Ist-Vergleich zur Verfügung gestellt.³⁸

³⁶ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 136 ff.

³⁷ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 117 f.

³⁸ Vgl. Kapitel 6.7 Erstellung des Soll-Ist-Vergleichs, S. 87.

2.3.6 Kennzahlen

Kennzahlen bilden das zentrale Element der Unternehmenssteuerung und unterstützen Führungskräfte in der Planung, Durchsetzung und Kontrolle von Zielen. Grundsätzlich stammt die Praxis der Verwendung von Kennzahlen aus dem angloamerikanischen Raum, weswegen sich in der Literatur der Begriff Key Performance Indicator für außerordentlich wichtige Kennzahlen einer Unternehmung im deutschsprachigen Kontext durchgesetzt hat. Es handelt sich dabei um Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in einer Ziffer verdichten. Sie verfügen über Informationscharakter, indem sie Urteile über komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ermöglichen. Dafür stellen sie diese auf einfache Art und Weise dar.³⁹ Die Implementierung von Kennzahlen in das Controlling bietet folgende Funktionen⁴⁰:

1. Operationalisierungsfunktion

Darunter wird die Funktion verstanden, dass Kennzahlen in der Lage sind, komplexe Informationen auf einfach darstellbare Werte zu verdichten und somit messbar zu machen. Sie stellt die Basis für alle weiteren Funktionen und die Erfolgsbewertung dar. Voraussetzung dafür ist, dass anhand der zugrundeliegenden Informationen die richtigen Kennzahlenberechnungen gewählt werden.

2. Vorgabefunktion

Im Rahmen der Budgeterstellung werden quantitative Vorgaben bzw. Zielgrößen ausgegeben. Diese können in Form von Kennzahlen erfolgen. Durch das Erreichen bzw. Überschreiten dieser Vorgaben können passende Maßnahmen und Entscheidungen abgeleitet werden. Deswegen ist es unabdingbar, dass Kennzahlen laufend Aktualität aufweisen. Ansonsten können keine adäquaten Entscheidungen getroffen werden.

3. Anregungsfunktion

Werden Kennzahlen unterjährig laufend erfasst und überprüft, können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und daraus Gegenmaßnahmen zur Risikominderung abgeleitet werden. Um dies zu ermöglichen, müssen Kennzahlen laufend und auf gegebenem Datenmaterial basierend erstellt werden.

4. Steuerungsfunktion

Die Erhebung von Kennzahlen erfolgt, um der Unternehmensführung eine Beurteilungs- und Steuerungsfunktion zu bieten. Kennzahlen werden im Zuge der Berichterstattung verwendet, da sie komplexe Sachverhalte vereinfacht darstellen. Sie sind in der Lage, einen Branchenvergleich

³⁹ Vgl. REICHMANN (2011), S. 23 f.

⁴⁰ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 1 f; JUNG (2014), S. 162.

zu ermöglichen. Dieser ist vor allem in einem kompetitiven Umfeld von großer Bedeutung für Unternehmen, um am Markt bestehen zu können.

5. Kontrollfunktion

Gleich wie in der Planung erfolgt ebenso im Rahmen der Kennzahlenanalyse eine Kontrolle. Erst durch die Ermittlung der Soll-Ist Differenzen bzw. Soll-Wird Abweichungen können Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Kennzahlen werden einzeln oder in Kennzahlensystemen verwendet. Letztere können in Rechensysteme und Ordnungssysteme unterschieden werden. Rechensysteme sind Methoden, bei denen die mathematische Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen im Vordergrund steht. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung kann gemessen und quantitativ ausgedrückt werden. Anstelle der mathematischen- treten im Zuge von Ordnungssystemen die sachlogischen Beziehungen. Das ermöglicht eine Miteinbeziehung von Kennzahlen, die keine mathematische Verknüpfung zulassen. Das Ziel dabei ist, monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen miteinander zu verbinden, wie es beispielsweise in der Produktion oder im Vertrieb vorkommt. Eine klassische Methode für die Anwendung eines Ordnungssystems ist zum Beispiel die Balanced Scorecard.⁴¹

Traditionelle Kennzahlen werden anhand der genutzten Datenbasis in folgende Analysen unterteilt⁴²:

- Finanzwirtschaftliche Analyse

Das Ziel der finanzwirtschaftlichen Kennzahlenanalyse ist die Informationsgewinnung bezüglich der Mittelverwendung, Mittelherkunft und Liquidität. Die Analyse der Mittelverwendung wird auch Investitionsanalyse genannt und ermöglicht die Gewinnung von Informationen über die Vermögensstruktur des Unternehmens. Die Finanzierungsanalyse beschäftigt sich mit der Mittelverwendung und beinhaltet Kennzahlen hinsichtlich der Kapitalstruktur der Unternehmung. Beide Analysen setzen für ihre Berechnungen die Erstellung einer Bilanz voraus. Die Beziehung zwischen Investitions- und Finanzierungsanalyse wird im Zuge der Liquiditätsanalyse überprüft. Sie wird weiter untergliedert in die statische Liquiditätsanalyse, die mittels Bestandsgrößen rechnet, und die dynamische Liquiditätsanalyse, die mittels Stromgrößen arbeitet. Um dies zu ermöglichen, ist die Erstellung einer Kapitalflussrechnung eine zwingende Voraussetzung.⁴³ Folgende Abbildung fasst den Aufbau der finanzwirtschaftlichen Analyse zusammen:

⁴¹ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 4 ff.

⁴² Vgl. FISCHER/MÖLLER/SCHULTZE (2015), S. 344 ff.

⁴³ Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1067.

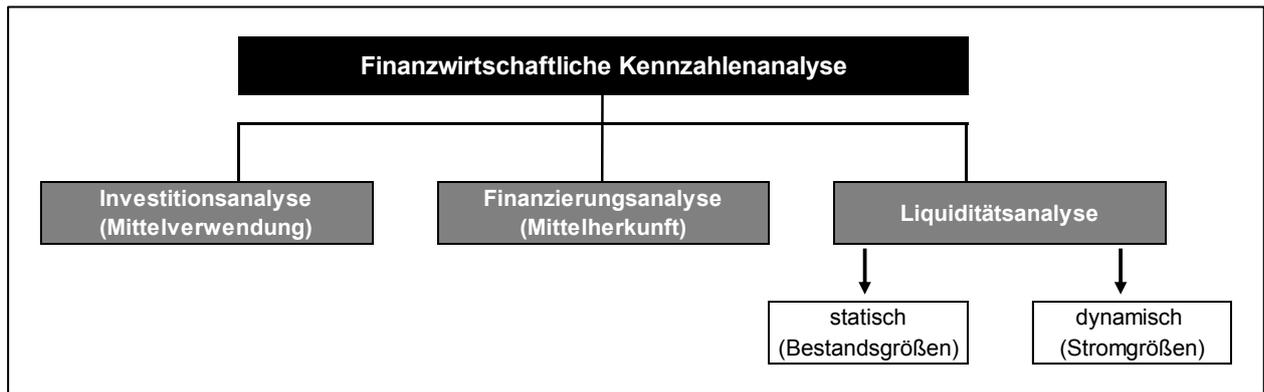


Abbildung 4: Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse,
Quelle: COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1067 (leicht modifiziert).

- Erfolgswirtschaftliche Analyse

Das Ziel der erfolgswirtschaftlichen Kennzahlenanalyse besteht darin, Informationen bezüglich der Ertragskraft der Unternehmung zu gewinnen. Darunter wird die Fähigkeit des Unternehmens, in Zukunft Gewinne zu erwirtschaften, verstanden. Im Gegensatz zur finanzwirtschaftlichen Analyse wird dabei auf Aufwendungen und Erträge zurückgegriffen, weswegen die Erstellung einer GuV vorauszusetzen ist. Die erfolgswirtschaftliche Analyse kann nach COENENBERG/HALLER/SCHULTZE⁴⁴ in die Ergebnisanalyse, Rentabilitätsanalyse, Wertschöpfungsanalyse und Break-Even-Analyse unterteilt werden. Im Zuge dieser Arbeit wird keine Break-Even-Analyse durchgeführt, weswegen auf eine Darstellung dieser verzichtet wird. In dieser Arbeit werden hauptsächlich die Aufwands- und Ertragsstruktur des Unternehmens im Zuge der Ergebnisanalyse betrachtet. Durch die Verwendung des GKV ist es möglich, Kostentreiber zu erkennen und deren Anteil an der Gesamtleistung zu messen. Große Bedeutung kommt der Rentabilitätsrechnung zu. Im Zuge dieser werden Beziehungszahlen verwendet. Ergebnisgrößen werden in Verhältnis zu anderen Größen gesetzt, die notwendig waren, um die Ergebnisse zu erzielen. Der Vorteil von Rentabilitätskennzahlen liegt darin, dass durch die Berücksichtigung des Mitteleinsatzes eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen hergestellt wird, unabhängig von deren Größe.

Kennzahlen dienen nicht nur der Unternehmensführung zu Informationszwecken. Bei der Erstellung eines geeigneten Kennzahlencockpits ist zu beachten, dass Kreditinstitute im Zuge der Fremdfinanzierung ebenfalls auf Kennzahlenanalysen zurückgreifen. Festgesetzte Parameter müssen erreicht werden, um eine Mittelüberlassung zu bewerkstelligen. Des Weiteren beziehen sich gesetzliche Vorschriften, wie der §22 URG, in der Gesetzeslegung auf Kennzahlen. Demnach gilt ein Unternehmen als in einer Krise befindlich wenn die festgelegten Grenzen der Eigenmittelquote und der fiktiven Schuldentilgungsdauer überschritten werden.

⁴⁴ Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1107 ff.

Für unternehmensinterne Zwecke ist zu beachten, dass eine Auflistung zahlreicher Kennzahlen nicht automatisch einen Mehrwert schafft. Im für die MAKAvA delighted GmbH erstellten Planungstool werden aufgrund dessen ausschließlich für Handelsunternehmen wertvolle Kennzahlen berechnet.⁴⁵ Ziel ist es, mit Hilfe der Implementierung einer aussagekräftigen Kennzahlenarchitektur den Blick für wesentliche Erfolgsgrößen zu schaffen.⁴⁶ Dabei handelt es sich neben finanz- und erfolgswirtschaftlichen Größen zugleich um den Quick Test. Dieser bietet anhand weniger Kennzahlen eine grobe Analyse des Unternehmens und stellt die Ausgangssituation der Implementierung dar.

⁴⁵ Vgl. Kapitel 6.8 Erstellung des Kennzahlencockpits, S. 88 ff.

⁴⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 4.

2.4 Der Budgeterstellungprozess

Im folgenden Kapitel wird der Ablauf der Budgeterstellung theoretisch dargestellt. Dabei wird auf die Planungsgrundsätze eingegangen, die vor Beginn festgelegt werden müssen. Danach werden der organisatorische und der zeitliche Ablauf betrachtet. Anhand dieses Kapitels wird das Kooperationsunternehmen in der Lage sein, den Budgeterstellungprozess strukturiert durchzuführen.

2.4.1 Die Wahl des Planungsgrundsatzes

Zu Beginn der Budgeterstellung müssen die grundlegenden Vorgehensweisen festgelegt werden. Es gilt zu definieren, von welcher Unternehmensebene aus die Pläne vorgegeben werden bzw. der Planungsprozess angestoßen wird. Es wird in progressive-, retrograde- und Gegenstromplanung unterschieden.⁴⁷

- Progressive Planung (bottom-up Planung)

Bei der progressiven Planung wird der Planungsprozess von den Mitarbeitern angestoßen. Die einzelnen Abteilungen erstellen dabei Teilbudgets und geben sie an die jeweilig höhergestellte Ebene weiter. Durch die Aggregation der einzelnen Teilbudgets ergibt sich ein Gesamtunternehmensbudget.⁴⁸ Nach FRIEDL⁴⁹ beginnt die Budgeterstellung in jenem Verantwortungsbereich, in dem der Engpass auftritt, damit alle weiteren Teilpläne an diesen angepasst sind und nachträglich nicht mehr verändert werden müssen. Vor allem bei KMU ist dies der Absatzmarkt.

- Retrograde Planung (top-down Planung)

Im Zuge der top-down Planung wird direkt an die strategische Planung angeschlossen. Hier definiert die Unternehmensführung anhand der zur Verfügung gestellten Informationen die operativen Ziele für die Planperiode. Sie sind im Zuge der Budgeterstellung für alle Steuerungsebenen im Unternehmen verbindlich. Dabei handelt es sich meist um quantitative Ziele wie Kennzahlen. Die Vorgaben der Unternehmensführung müssen im nächsten Schritt von den Abteilungsleitern in konkrete Maßnahmen unterteilt und integriert werden.⁵⁰

Die bottom-up Planung bietet den Vorteil, dass die Mitarbeiter ihr Detailwissen einbringen können. Das führt zur Erstellung eines marktkonformen Budgets, da Mitarbeiter zukünftige Entwicklungen am besten einschätzen können. Gleichzeitig sind die Motivationsfunktion und die Akzeptanz des Budgets seitens der Mitarbeiter erfüllt. Das Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre

⁴⁷ Vgl. JUNG (2010), S. 180 ff.

⁴⁸ Vgl. PRELL-LEOPOLDSBERGER (2007), S. 56 f.

⁴⁹ Vgl. FRIEDL (2013), S. 208 ff.

⁵⁰ Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTNER (2016), S. 92 f.

Fähigkeiten kann die Unternehmenskultur zusätzlich positiv beeinflussen.⁵¹ Ferner ergeben sich aus diesem Ansatz jedoch Nachteile, die gleichzeitig die Vorteile der top-down Planung sind.

Wenn die Mitarbeiter selbstständig Teilbudgets erstellen, erfolgt dies zeitgleich in mehreren Abteilungen. Dadurch besteht die Gefahr, die Koordinationsfunktion aus den Augen zu verlieren. Angestellte neigen dazu, Ziele niedrig anzusetzen, aus Angst, sie nicht erfüllen zu können. Folgend entsprechen diese oftmals nicht der anspruchsvollen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, weswegen es zu Budgetanpassungen seitens der Unternehmensführung kommt. Diese kann zu einer Störung der Motivationsfunktion führen. Die kritische Hinterfragung der Teilbudgets kann von den Mitarbeitern als Kritik an ihrer Leistung aufgefasst werden.

Hervorzuheben ist, dass die top-down Planung ressourcensparender ist. Die ausgegebenen Ziele müssen weder hinterfragt noch adaptiert werden, da sie bereits auf ihre Strategiekonformität hin überprüft wurden.⁵² Auf Basis der Nachteile beider Methoden hat sich ein weiterer Ansatz entwickelt der folgend erörtert wird.

- Gegenstromplanung

Hierbei handelt es sich um eine Kombination des top-down und des bottom-up Verfahrens. Der mehrstufige Budgetierungsprozess kann entweder von der Unternehmensführung oder von den Mitarbeitern angestoßen werden. Die Ergebnisse der jeweiligen Partei, also strategische Ziele und operative Teilpläne, werden einander kommuniziert. Da diese in der Regel nicht miteinander übereinstimmen, kommt es zur sogenannten Knetphase. Diese besteht aus mehreren Budgetverhandlungen zwischen den Abteilungsleitern und der Unternehmensführung. Ist ein Konsens gefunden, wird das Budget erstellt. Durch die gemeinsame Zielfindung sind sowohl die Koordinations- als auch die Motivationsfunktion und Akzeptanz im Unternehmen gegeben.⁵³

Die Voraussetzung für eine funktionierende Gegenstromplanung ist, dass die Unternehmensführung bereit ist, die Vorgaben anhand der erhaltenen operativen Daten abzuändern. Gleichzeitig muss der Unternehmung bewusst sein, dass dieser Planungsprozess aufgrund der Knetphase einen großen Zeitaufwand und somit Kosten verursacht.

Trotz des hohen Ressourcenverbrauchs zeigen die Ergebnisse des Controlling-Panels 2013, dass nur wenige Unternehmen eine reine top-down bzw. bottom-up Umsetzung verfolgen. Hauptsächlich wird eine Mischform, also das Gegenstromverfahren, verwendet. Dabei

⁵¹ Vgl. PRELL-LEOPOLDSBERGER (2007), S. 56 f.

⁵² Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 168 ff.

⁵³ Vgl. FRIEDL (2013), S. 210 f.

verwenden 54% der befragten Unternehmen eine eher bottom-up orientierte Variante und 46% eine eher top-down orientierte Variante.⁵⁴ Der Kooperationspartner greift ebenfalls auf diese Methode zurück, wobei die Planung top-down angestoßen wird.

2.4.2 Zeitlicher und organisatorischer Ablauf

Der Beginn und der genaue Ablauf der traditionellen Budgetierung werden in der Literatur zwar ausgiebig behandelt, jedoch nicht einheitlich geregelt. Beispielsweise empfehlen WALA/HASLEHNER/HIRSCH⁵⁵ innerhalb des vierten Quartals zu budgetieren, PAUL⁵⁶ empfiehlt ebenfalls im Oktober mit der Planung zu beginnen. Fakt ist, dass der Budgetierungsprozess an jedes Unternehmen individuell angepasst werden muss.⁵⁷ Da es sich beim Kooperationspartner um die erstmalige Planung handelt, wird der Beginn im Oktober empfohlen. Zu diesem Zeitpunkt ist das Verhältnis zwischen Datenqualität und verbleibender Zeit für die Budgeterstellung angemessen.

Einigkeit besteht darüber, dass durch eine strukturierte Vorgehensweise ein effizienter Budgetierungsprozess ermöglicht wird. Dazu wird die Budgeterstellung in Teilprozesse untergliedert. Die Aufteilung kann wie in Abbildung 5 dargestellt erfolgen:

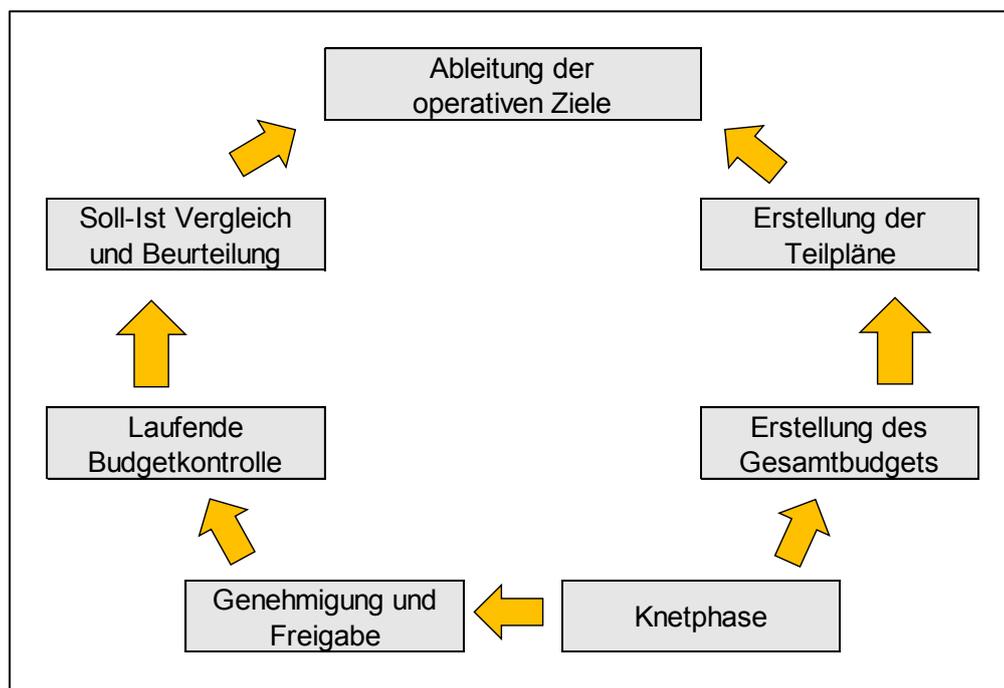


Abbildung 5: Budgetierungsprozess,
Quelle: in Anlehnung an: THEUERMANN (2006), S. 63.

⁵⁴ Vgl. WANICZEK (2013), S. 16 f, zitiert nach: WALA/HASLEHNER/HIRSCH (2016), S. 246; CONTROLLER INSTITUT (2013), Onlinequelle [19.04.2017]

⁵⁵ Vgl. WALA/HASLEHNER/HIRSCH (2016), S. 246 ff.

⁵⁶ Vgl. PAUL (2014), S. 11 ff.

⁵⁷ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 62.

Im Zuge der top-down orientierten Gegenstromplanung beginnt der Budgetierungsprozess mit der Ausgabe der Vorgaben seitens der Unternehmensführung. Diese leiten sich aus der strategischen Unternehmensplanung ab. Hierbei handelt es sich um Zielgrößen von quantitativen Kennzahlen, aber auch, wie beim Kooperationspartner, um qualitative Ziele wie die Anzahl neuer Vertriebspartner.⁵⁸

Sind die Ziele seitens der Unternehmensführung vorgegeben, muss mit der Erstellung der Teilpläne begonnen werden. Aufgrund der funktionalen Organisation des Kooperationspartners und der fehlenden Kostenrechnung handelt es sich um keine Teilpläne je Abteilung bzw. je Kostenstelle, sondern je Unternehmensbereich. Demnach wird eine Person teilweise Pläne für mehrere Bereiche erstellen. Mit der Erstellung der Teilpläne sollte erst begonnen werden, wenn verlässliche Ist-Daten vorliegen. Wird zuvor mit begonnen, kann sich die Planungsbasis durch neue Ist-Daten verändern. Als Durchführungszeitpunkt für diese Maßnahmen wird Anfang bis Mitte Oktober empfohlen.⁵⁹ Das Controlling muss im Zuge der Teilplanerstellung die Rolle des Informationsversorgers übernehmen und den jeweiligen Mitarbeitern die benötigten Informationen zur Verfügung stellen.⁶⁰ Dafür ist es beim Kooperationspartner notwendig, den Kontakt mit der Steuerberatungskanzlei herzustellen. Für die Planung notwendige Unterlagen, wie die Berechnung der Personalrückstellungen, müssen für die Teilplanerstellung angefordert werden.

Nachdem die einzelnen Teilpläne erstellt wurden, müssen sie in ein Gesamtbudget eingebettet werden. Daraus wird das geplante Unternehmensergebnis ersichtlich, das im Zuge der Budgetprüfung von der Geschäftsführung herangezogen wird. Anschließend beginnt die Phase der Budgetgenehmigung. Es gilt gemäß der Gegenstromplanung das Budget in Verhandlungsrunden zu prüfen und gegebenenfalls zu adaptieren. Dabei wird angestrebt, die operativen Pläne in Einklang mit den strategischen Zielen zu bringen, wozu sowohl die Geschäftsführung als auch die jeweiligen Abteilungsleiter benötigt werden. Sobald das Unternehmensbudget von der Geschäftsführung akzeptiert wurde, kann es in Kraft gesetzt werden. Es stellt eine verbindliche Vorgabe dar und schließt den Prozess der Budgetgenehmigung ab.⁶¹

Die Kontrolle des Budgets hängt stark von den angewendeten Methoden und Gegebenheiten im Unternehmen ab. Sie erfolgt in regelmäßigen Zeitabständen, wobei beim Kooperationspartner aufgrund des volatilen Umfelds eine monatliche Überprüfung empfohlen wird. Bei der

⁵⁸ Vgl. WALA/HASLEHNER/HIRSCH (2016), S. 248 ff.

⁵⁹ Vgl. SCHMIEDER (2014), S. 10 f.

⁶⁰ Vgl. MÜHLBÖCK (2012), S. 130 f.

⁶¹ Vgl. FRIEDL (2013), S. 211 f.; THEUERMANN (2006) S. 62.

Konzipierung der Vorscheurechnung im Planungstool wurde dieser Umstand berücksichtigt.⁶² Ab Ende Jänner der Folgeperiode sind alle Ist-Daten bekannt und es kann mit der Analyse der jährlichen Soll-Ist-Abweichungen begonnen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse über Budget-Ist-Abweichungen müssen dokumentiert werden, um im folgenden Planungsprozess Verbesserungen vornehmen zu können.

⁶² Vgl. Kapitel 6.6 Erstellung der integrierten Vorscheurechnung, S. 85 f.

3 Erweiterungsmöglichkeiten der traditionellen Budgetierung

Die MAKAvA delighted GmbH ist ein junges Unternehmen, das stetigem Wachstum unterliegt. Bisher fand keine Planung der monetären Ziele im Unternehmen statt, weswegen es über kein geeignetes Planungsinstrument verfügt. Neben dem integrierten Budget gibt es Erweiterungsmöglichkeiten, die im Folgenden dargestellt und auf ihre potentielle Anwendung im Kooperationsunternehmen hin überprüft werden. Dafür müssen zuerst die aktuellen Kritikpunkte an der traditionellen Budgetierung zur Kenntnis genommen werden und auf deren Vorliegen im Kooperationsunternehmen hin überprüft werden.

3.1 Kritik am integrierten Budget

Die Planung und Budgetierung ist ein zentrales Aufgabenfeld des Controllings, wofür es bis zu 50% seiner Ressourcen aufwendet. Einige Unternehmen nutzen es als einziges Instrument zur Steuerung des Unternehmenserfolgs.⁶³ Unter der Planung und Budgetierung wird sowohl die strategische- und operative Planung als auch das Forecasting verstanden. Innerhalb dieser 50% werden wiederum dreiviertel der Ressourcen für die operative Planung verwendet.⁶⁴ Die Wichtigkeit der operativen Planung als Steuerungsinstrument ist unbestritten, jedoch stehen der Planungsumfang und der Ressourcenverbrauch stetig in der Kritik.⁶⁵ Folgend werden die als wesentlich angesehenen Kritikpunkte unter Berücksichtigung der Gegebenheiten im Kooperationsunternehmen vorgestellt.

- Budgets und Strategie sind unvereinbar

Der Grundgedanke der Budgeterstellung ist, die monetären operativen Ziele im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu formulieren. Dabei wird in der Praxis jedoch häufig der strategische Aspekt vernachlässigt bzw. ignoriert. Budgets werden selten aus der Strategie abgeleitet, sondern ohne Zusammenhang erstellt. Die kurzfristige monetäre Planerstellung mit einjähriger Ausrichtung hindert das Unternehmen daran, langfristige Ziele umzusetzen. Auf Dauer führt dies nach PFLÄGING⁶⁶ dazu, dass diese Unternehmen über keinen oder zumindest keinen funktionierenden Prozess zur Umsetzung ihrer Strategie verfügen.

Die Haupttätigkeit des Kooperationsunternehmens besteht in der Vermarktung der Marke MAKAvA. Da die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein essentieller Bestandteil der Marke ist, genießt die Umsetzung strategischer Ziele einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Das Unternehmen steht im Zuge der operativen Planung vor der Herausforderung die langfristigen Ziele innerhalb operativen Teilplänen abzubilden.

⁶³ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 144.

⁶⁴ Vgl. KOPP/LEYK (2004), S. 4 f; PFLÄGING (2003), S. 31.

⁶⁵ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 64 f; SCHÖB (2016), S. 58 f.

⁶⁶ Vgl. PFLÄGING (2003), S. 33 ff.

- Zu hoher Ressourcenverbrauch

Die Kosten im Zuge der Planung und Budgetierung sind von verschiedenen Faktoren abhängig. Der in der Literatur am häufigsten genannte Faktor ist der Detaillierungsgrad. Dieser steuert die inhaltliche Ausprägung der Teilpläne. Je nachdem wie detailliert diese im Unternehmen erstellt werden, zieht die Budgeterstellung hohe Kosten nach sich. Hier gilt es abzuwägen, welcher Grad der Detaillierung vertretbar ist.⁶⁷ Dabei ist zu beachten, dass nicht nur im Zuge der Planung, sondern gleichzeitig beim Reporting der jeweilige Detaillierungsgrad berücksichtigt werden muss. Je mehr geplant wird, desto mehr muss ausgewertet und berichtet werden.⁶⁸ Einen weiteren Grund für den zu hohen Ressourcenverbrauch stellen die bereits angeführten Budgetverhandlungen während des Planungsprozesses dar. Diese beanspruchen nicht nur Ressourcen des Controllings, sondern auch der Unternehmensführung.

Der zu hohe Ressourcenverbrauch im Planungsprozess ist hauptsächlich bei großen Unternehmen oder Konzernen anzufinden. Beim Kooperationsunternehmen werden im Zuge der erstmaligen Planung logischerweise vermehrt Ressourcen in Anspruch genommen, jedoch ist aufgrund der Größe des Unternehmens von keinem drohenden Engpass auszugehen. Unter Berücksichtigung zunehmender Absatzmengen und damit einhergehender Komplexität der Unternehmung muss jedoch zukünftig eine Auseinandersetzung mit dem als kritisch anzusehenden Ressourcenverbrauch erfolgen.

- Fehlende Flexibilität

Im Zuge der Planung und Budgetierung wird davon ausgegangen, dass zukünftige Ereignisse verlässlich vorhergesagt werden können. Aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds sind die Erwartungen hinsichtlich externer Einflüsse jedoch mit hoher Unsicherheit behaftet. Vor allem für KMU ist es nicht möglich, alle externen Faktoren adäquat zu berücksichtigen, wodurch es zu Fehleinschätzungen im Zuge der Budgetfestlegung kommen kann. Des Weiteren ist das operative Budget auf eine Periode fixiert. Durch die Einführung von Forecasts wird der Detaillierungsgrad im Zuge der Periode zwar genauer, der Zeitraum der Planung jedoch nicht verlängert. Der starre Blick bis zum Periodenende bleibt bestehen.⁶⁹

Der Kooperationspartner agiert in einem volatilen Unternehmensumfeld und ist aufgrund von Absatzschwankungen gezwungen, unterjährig auf diese reagieren zu können. Aus diesem Grund stellt die fehlende Flexibilität im Zuge der Planung und Kontrolle einen ernst zu nehmenden Kritikpunkt für die MAKAvA delighted GmbH dar.

⁶⁷ Vgl. TSCHANDL et al (2009), S. 65 ff.

⁶⁸ Vgl. KOPP/LEYK (2004), S. 6 f.

⁶⁹ Vgl. BROETZMANN/SCHENTLER (2010), S. 148 ff.

- Keine Berücksichtigung nicht-monetärer Größen

Im Zuge der strategischen Planung, die die Grundlage für das operative Budget bietet, werden langfristige Ziele unter Berücksichtigung externen Einflussfaktoren definiert. Dabei handelt es sich nicht nur um quantitative Größen, wie Umsatz- oder Rentabilitätskennzahlen, sondern auch um qualitative Werte, wie Neukundengewinnung oder Erweiterung des Marktanteils. Die qualitativen Ziele werden im Rahmen der operativen Planung häufig außer Acht gelassen. Es wird davon ausgegangen, dass sämtliche wichtigen Entwicklungen in Form von quantitativen Größen abgebildet werden können. Sinkende Produktqualität, schlechter werdendes Image oder der Verlust von Kunden können folgen der Nichtberücksichtigung quantitativer Werttreiber sein.⁷⁰

Die Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist stark mit der Implementierung nicht finanzieller Steuerungsgröße verbunden, weswegen dieser Kritikpunkt mit der fehlenden Strategieimplementierung korreliert. Da im Kooperationsunternehmen eine ausgeprägte strategische Planung vorhanden ist und junge Unternehmen auf die Berücksichtigung qualitativer Größen angewiesen sind, stellt dieser Kritikpunkt kein Problemfeld bei der MAKAvA delighted GmbH dar.

Um die Beseitigung der erörterten Mängel zu ermöglichen, haben sich in den letzten Jahren verschiedene Erweiterungsmöglichkeiten der Planung und Budgetierung entwickelt. Folgend werden die integrierte Vorscheurechnung und die rollierende Planung dargestellt, da sie als für das Kooperationsunternehmen geeignet angesehen werden.

3.2 Integrierte Vorscheurechnung

Um einzelne Probleme der traditionellen Budgetierung zu lösen, haben sich neben neuen Ansätzen der Budgetierung auch darauf aufbauende Erweiterungen entwickelt. Eine davon ist die integrierte Vorscheurechnung, auch Forecast genannt, die zur Lösung des Problems der fehlenden Flexibilität beiträgt. Sie stellt zwar ein eigenes Instrument dar, verfügt jedoch über eine reine Unterstützungsfunktion. Es muss strikt zwischen Vorschau und Planung differenziert werden, auch wenn dies in der Literatur selten der Fall ist.⁷¹ Der Forecast beschäftigt sich nicht mit monetären Auswirkungen, liefert jedoch die Grundlage zu deren Berechnungen. Durch den Forecast auf Absatzmengen oder Preissteigerungen kommt es zu Veränderungen im Zuge der quantitativ geplanten Umsatzzahlen.

⁷⁰ Vgl. KOPP/LEYK (2004), S. 8 f; GREINER (2006), S. 18.

⁷¹ Vgl. RIEG (2013), S. 57 f.

Im Zuge dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Flexibilität durch folgende Methoden erreicht werden kann⁷²:

- Nachträgliche Korrektur

Hier werden Entscheidungen und Pläne, die im Zuge des Budgetierungsprozesses getroffen bzw. erstellt wurden, revidiert, um auf neue Marktgegebenheiten zu reagieren. Damit wird versucht, die vorhandenen Risiken zu minimieren, indem Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen werden. schafft diese Vorgehensweise keinerlei Flexibilität. Die Eigenschaft einer verbindlichen Vorgabe für die jeweiligen Abteilungen geht damit verloren und die Arbeitsleistung im Zuge des Budgeterstellungprozesses wird neutralisiert.

- Verwendung von Szenarien

Bei diesem Ansatz werden im Zuge des Planungsprozesses verschiedene Szenarien und somit alternative Planungen erstellt. Je nachdem wie sich das Unternehmensumfeld entwickelt, werden die jeweiligen Pläne herangezogen. Ein Unternehmen verfügt jedoch über eine Vielzahl an veränderbaren Einflussfaktoren, weswegen mit der Aufstellung der Alternativpläne hohe Aufwendungen anfallen.

- Einbau von Ungewissheiten

Hier werden im Zuge der Planerstellung in risikobehafteten Bereichen Puffer eingeplant. Diese sollen gewährleisten, dass im Fall des Eintretens der Risiken ein Planungsspielraum besteht. Mitarbeiter neigen dazu, ähnlich wie im Zuge der bottom-up Planung, die Ziele zu niedrig anzusetzen bzw. in diesem Fall zu hohe Puffer einzubauen. Dadurch wird das Budget sinnlos vermindert und es wird im Zuge der Planung nicht mehr die wahrscheinlichste Situation des Unternehmens abgebildet.

Aufgrund der Schwächen der dargestellten Theorien und der Anforderungen des Kooperationspartners wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Flexibilität erst erreicht ist, sobald die Planung an die gegebenen Entwicklungen angepasst werden kann. Der Kooperationspartner wird aufgrund der Tatsache, dass es sich um die erstmalige Planung handelt, Szenarien berechnen, diese aber nicht als Budgets einsetzen. Sie dienen vielmehr der Information und zur Veranschaulichung durch Was-wäre-wenn-Analysen. Jene Daten, die zum Planungszeitpunkt nicht bekannt waren, müssen bei ihrem Auftreten trotzdem in die Vorschau einfließen. Deswegen wird dem operativen Budget die Vorschaurechnung zur Seite gestellt. Unter einem Forecast wird die Möglichkeit verstanden, unter Berücksichtigung der bereits eingetretenen Ist-Daten eine Ergebnisvorschau auf das Jahresende zu geben. Dabei werden die

⁷² Vgl. BROETZMANN/SCHENTLER (2010), S. 148 ff.

unterjährig erlangten Erkenntnisse zur Unternehmenssteuerung genutzt, ohne eine Veränderung im geplanten Budget vorzunehmen. Es kann in Jahresend-Forecast und Rolling-Forecast⁷³ unterschieden werden.⁷⁴

Der Jahresend-Forecast kann auf 3 verschiedene Arten durchgeführt werden⁷⁵:

1. Ist-Werte zuzüglich der restlichen Plan-Werte

Hier werden die bereits realisierten Ist-Werte um den vorhandenen restlichen Jahresplan ergänzt. Diese Vorgehensweise impliziert, dass trotz vorhandener Abweichungen davon ausgegangen wird, dass der Rest des Jahres wie geplant verläuft. Aufgrund der fehlenden Plausibilität wird diese Methode im Rahmen der Arbeit abgelehnt

2. Ist-Werte zuzüglich an den Trend angepasste Restwerte

Im Zuge dieser Variante werden die Ergebnisse der Plan-Ist-Darstellung genutzt. Es wird angenommen, dass die sich ergebenden Abweichungen gleichbleibend auf das Jahresergebnis anzuwenden sind. Dies führt beim Kooperationspartner zu Fehlinterpretationen, da das Produkt saisonalen Schwankungen unterliegt. Ein außerplanmäßig hoher Umsatz im ersten Quartal bedeutet nicht, dass in den nächsten Quartalen ebenfalls mit diesen Steigerungen zu rechnen ist. Es kann dazu kommen, dass positive oder negative Abweichungen sich im Laufe der Planperiode eliminieren.

3. Ist-Werte zuzüglich neu ermittelte Plan-Werte

Eine weitere Möglichkeit, die auch für die Umsetzung im Excel Tool⁷⁶ für den Kooperationspartner Anwendung findet, ist die Kombination der Ist-, Budget- und neuen Plan-Werte. Dazu werden wiederum die bereits realisierten Ist-Daten den budgetierten Werten gegenübergestellt. Anschließend erfolgt, auf monatlicher oder quartalsmäßiger Basis, eine kritische Hinterfragung der budgetierten Werte. Sind neue Informationen über zukünftig höhere bzw. geringere Absatzmengen bekannt, können diese im Zuge der Neuausrichtung einfließen. Um die Funktion des Forecasts zu gewähren, müssen die separat zur Verfügung gestellten Teilpläne der restlichen Monate des Planjahres hinterfragt werden. Zuzüglich müssen Maßnahmen, die zur Gegensteuerung gesetzt werden, ebenfalls in den neuen Plan mitaufgenommen werden. Dadurch ergibt sich nach jedem Forecast ein genauerer Plan. Je mehr Ist-Daten vorhanden sind, desto wahrscheinlicher wird die Erreichung der Plan-Werte. Dies resultiert aus der Menge der bereits realisierten Informationen und der Tatsache, dass sich der Planungszeitraum ständig verkürzt. Dabei ist zu beachten, dass das Budget zu keinem Zeitpunkt die Vorgabefunktion

⁷³ Vgl. Kapitel 3.3 Rollierende Planung, S. 35 ff.

⁷⁴ Vgl. SCHÖB (2016), S. 59 f.

⁷⁵ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 108 ff.

⁷⁶ Vgl. Kapitel 6.6 Erstellung der integrierten Vorscheurechnung, S. 85 f.

verliert. Die neu implementierten Daten beeinflussen weder das Budget, noch verändern sie dieses. Sie dienen ausschließlich der Aktualisierung der Vorscheurechnung.

Welche Forecastfrequenz gewählt wird, ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Beispielsweise ist es in saisonalen Unternehmen sinnvoll, sich an den Saisonen zu orientieren. Ebenso ist es praktikabel, die Planung in der Hochsaison monatlich und ansonsten quartalsweise durchzuführen. Die MAKAvA delighted GmbH ist ein Handelsunternehmen, das von einer hohen Nachfragedynamik gekennzeichnet ist. Um eine flexible Planung und somit ein Reagieren auf kurzfristige Veränderungen zu ermöglichen, wird eine monatliche Frequenz empfohlen.⁷⁷ Ein monatlicher Forecast ist ausschließlich in einer ergebnisorientierten Erwartungsrechnung, wie einer KERF, zu erstellen. Ein zu hoher Detaillierungsgrad würde eine monatliche Frequenz unwirtschaftlich gestalten.⁷⁸ Beim Kooperationspartner wird die KERF monatlich von einer Steuerberatungskanzlei erstellt und zeitnah übermittelt. Sie stellt die Basis für die integrierte Vorscheurechnung dar. Der Jahresend-Forecast ist als Frühwarnsystem anzusehen und bei Unternehmen, die über keine rollierende Planung verfügen, zur Unternehmenssteuerung bestens geeignet.

3.3 Rollierende Planung

Unternehmen, die über ein Umfeld mit zahlreichen Einflussfaktoren verfügen und somit als komplex gelten, können auf die rollierende Planung und den damit zusammenhängenden rollierenden Forecast zurückgreifen. Mit Hilfe dieses Instruments wird nicht nur das Problem der fehlenden Flexibilität behoben, sondern durch die Verringerung des Detaillierungsgrades zusätzlich eine Einsparung im Ressourcenverbrauch erreicht.⁷⁹

Kennzeichnend für die rollierende Planung ist, dass sie über das Geschäftsjahresende hinausgeht. Dafür wird ein Planungszeitraum gewählt, der unabhängig vom Geschäftsjahr geplant wird. Dieser beträgt zumindest 12 Monate und erstreckt sich je nach Unternehmen auf bis zu 24 Monate. Des Weiteren muss eine regelmäßige Frequenz der Planung festgelegt werden. Je nachdem wie volatil die Geschäftstätigkeit des Unternehmens ist, wird eine kurze oder lange Frequenz gewählt.⁸⁰ Abbildung 6 verdeutlicht den Unterschied zwischen der traditionellen und der rollierenden Planung. Erstgenannte würde beim schwarz markierten Jahresende stoppen. Die rollierende geht darüber hinaus. Für die angeführte Abbildung wurde ein Planungszeitraum von 12 Monaten bei einer monatlichen Planerstellung gewählt.

⁷⁷ Vgl. RIEG (2014), S. 60.

⁷⁸ Vgl. FEICHTER/RUTHNER/WANICZEK (2010), S. 99 ff.

⁷⁹ Vgl. SCHÖB (2016), S. 66 ff; RIEG (2013), S. 57 ff.

⁸⁰ Vgl. WANICZEK/RUTHNER/FEICHTER (2016), S. 103 f.

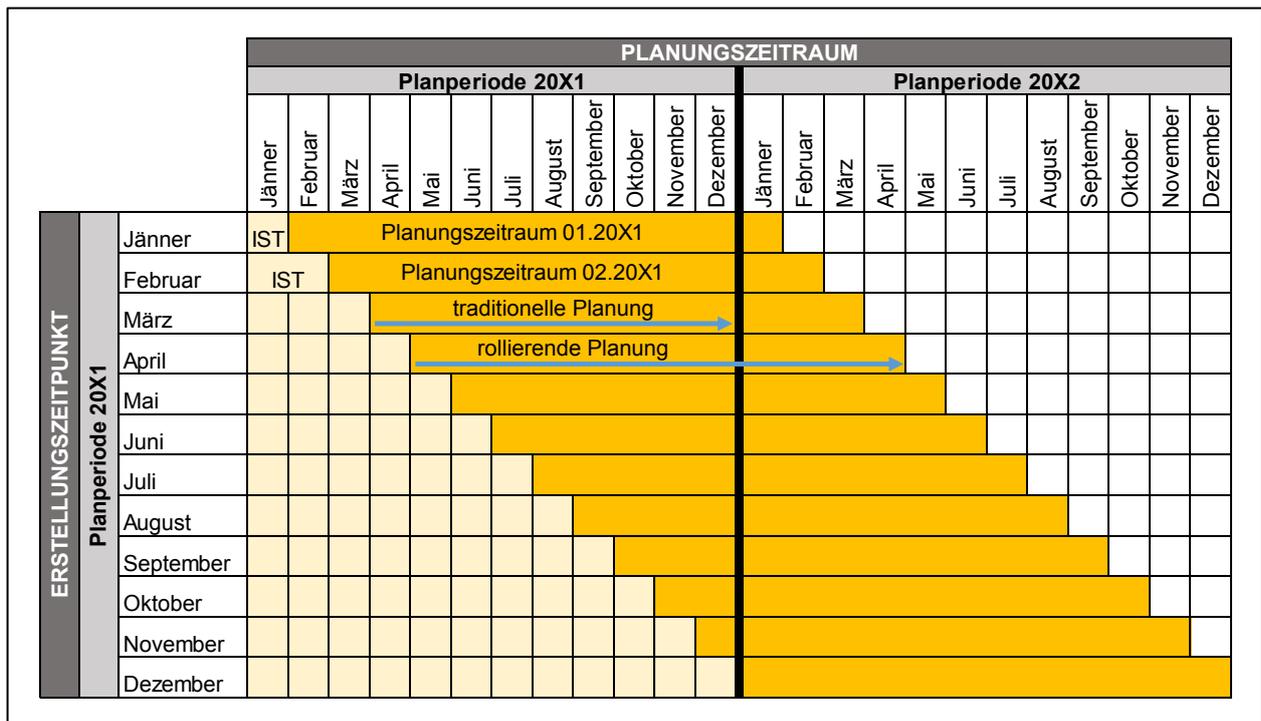


Abbildung 6: Rollierende vs. traditionelle Planung, Quelle: eigene Darstellung.

Bei einem Planungszeitraum von zumindest 12 Monaten besteht am Ende des jeweiligen Geschäftsjahres eine gesamte Planung der Folgeperiode. Um die rollierende Planung und ihre Vorteile zu nutzen, muss ein rollierender Forecast eingesetzt werden. Dieser folgt dem gleichen Prinzip wie der Jahresend-Forecast, ist jedoch ebenfalls unabhängig vom Geschäftsjahr und orientiert sich am Planungszeitraum der rollierenden Planung.

Je nachdem, welche Planungsfrequenz festgelegt wird, müssen Unternehmen während des Geschäftsjahres neue Daten erheben und Hochrechnungen durchführen. Dies zieht unterjährig einen deutlichen Mehraufwand nach sich, wobei dafür am Ende der Periode Ressourcen eingespart werden können. Im Zuge der rollierenden Planung wird ein geringerer Detaillierungsgrad gewählt. Die kommenden 6 bis 9 Monate sollten detailliert geplant werden. Alles darüber hinaus wird weniger ausführlich in Form einer KERF geplant. Dies ergibt sich daraus, dass die Qualität der Informationsbeschaffung zu diesem Zeitpunkt nicht verlässlich erfolgen kann. BRÜNDERMANN⁸¹ geht durch die Verwendung der rollierenden Planung insgesamt von einem jährlichen Kapazitätsgewinn aus. Er verweist auf die Lerneffekte, die im Zuge der frequentierten Planung auftreten. Im Zuge der rollierenden Planung werden einzelne Positionen, wie beispielsweise Absatzmengen, unterjährig geplant. Weniger wichtige Positionen, wie beispielsweise Abschreibungen, werden jährlich geplant. Dadurch ergibt sich ein

⁸¹ Vgl. BRÜNDERMANN (2014), S. 22.

Minderaufwand am Jahresende. Diese Annahme richtet sich in an Unternehmen, die bereits über eine operative Planung verfügen und darauf aufbauend eine rollierende Planung integrieren. Im Zuge der Einführung einer Planung und Budgetierung kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich mittels der rollierenden Variante Zeiteinsparungen ergeben. SCHÖB⁸² teilt diese Ansicht. Er führt an, dass aufgrund des neuen Abstimmungsbedarfs im Zuge der rollierenden Planung ein zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht. Dieser kann dazu führen, dass die Freigabe des neuen Budgets in die zweite Dezemberhälfte verschoben werden muss.

Für die MAKAvA delighted GmbH wurde auf die Konzeption und Implementierung einer rollierenden Planung verzichtet. Für junge Startup Unternehmen ist die Marktforschung eine der größten Herausforderungen. Beim Kooperationspartner ist diese nicht ausreichend ausgebaut, um daraus zu erwartende Absatz- oder Umsatzzahlen abzuleiten. Aus diesem Grund wird bei der Planung auf vergangene Durchschnittswerte zurückgegriffen, die als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden. Um Pläne aufzustellen, die über ein Geschäftsjahr hinausgehen, sind Marktforschungsinstrumente unabdingbar. Ohne sie können zwar Erwartungen für einen längerfristigen Zeitraum definiert werden, jedoch sind diese ohne Planungssicherheit nicht brauchbar.⁸³ RIEG⁸⁴ beschreibt die Tatsache, dass je länger der Planungszeitraum ist, die Plausibilität der Prognose abnimmt und somit die Qualität der Planung abnimmt. Er stellt die Frage, ob eine derart langfristige Planung sinnvoll ist, wenn die Daten nicht verlässlich erhoben werden können. Des Weiteren herrscht beim Kooperationspartner ein Engpass personeller Ressourcen. Die Durchführung der operativen Planung wird grundsätzlich von einer Person betreut. Diese wird im Zuge der Planerstellung von den jeweiligen Abteilungen unterstützt, jedoch ist das nicht ausreichend um, die Planung auf monatlicher Basis rollierend zu erstellen.

⁸² Vgl. SCHÖB (2016), S. 60 f.

⁸³ Vgl. GLEIBNER (2008), S. 82 f.

⁸⁴ Vgl. RIEG (2015), S. 72 ff.

4 Moderne Budgetierungsansätze

In Reaktion auf die erläuterten Kritikpunkte wurden Ende der 90er Jahre verschiedene moderne Ansätze der Planung und Budgetierung entwickelt. Obwohl mit der Revolutionierung der Budgetierung ein gemeinsames Ziel besteht, unterscheiden sich die Ansätze, wie die folgende Grafik zeigt, hinsichtlich ihrer Veränderungsradikalität:

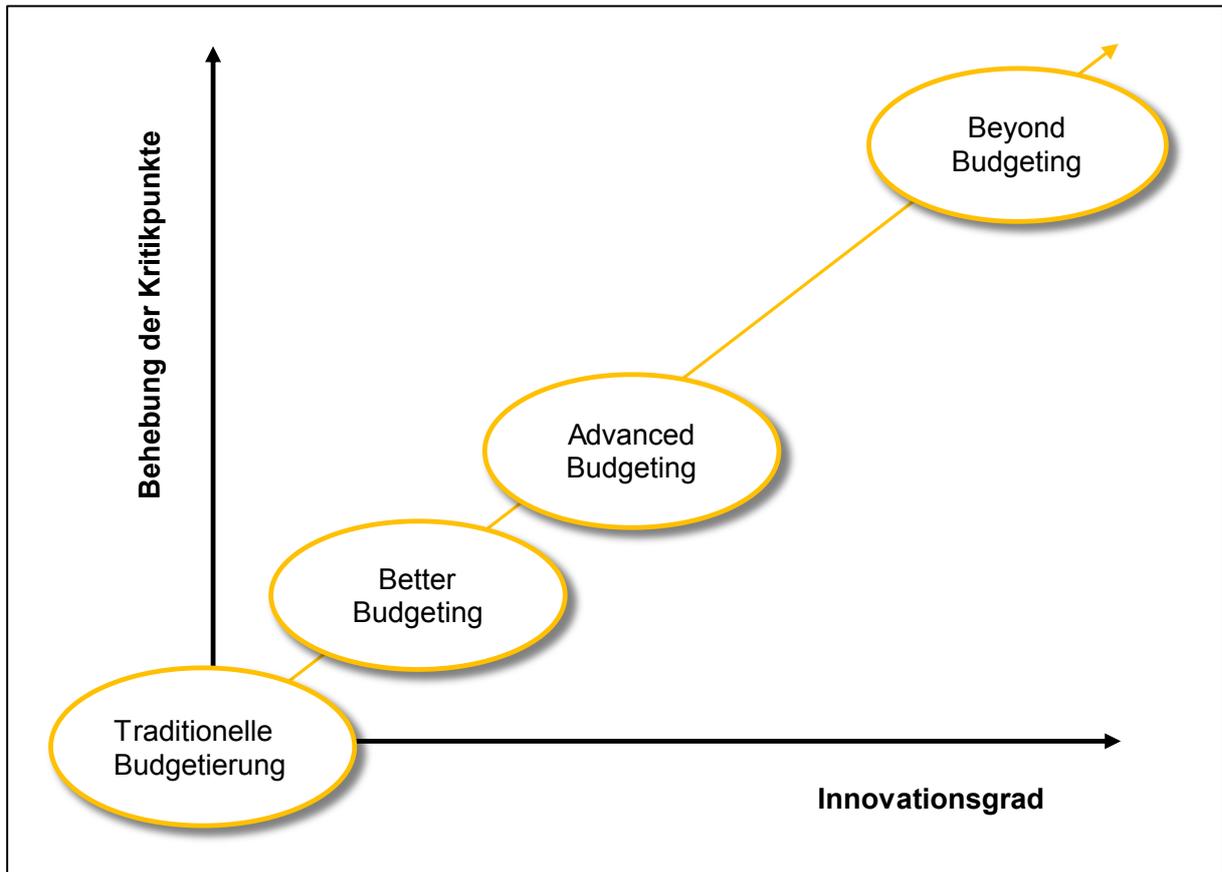


Abbildung 7: Innovationsgrad moderner Budgetierungsansätze,
Quelle: GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 25 (leicht modifiziert).

Einerseits gibt es die Methoden des Better- und Advanced Budgeting, die beide versuchen, durch eine auf der traditionellen Budgetierung aufbauende Veränderung mehr Effizienz zu schaffen. Andererseits hat sich der Beyond Budgeting Ansatz entwickelt, der auf das Arbeiten mit Budgets verzichtet.⁸⁵ Im folgenden Teil der Arbeit werden die Ziele und Umsetzungsmaßnahmen dieser Ansätze erarbeitet.

⁸⁵ Vgl. GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 25 f.

4.1 Better Budgeting

Der Begriff Better Budgeting steht für moderne Methoden der Planung und Budgetierung, die sich in ihren Inhalten nur leicht voneinander unterscheiden. Sie sind vor dem Hintergrund entstanden, traditionelle Budgetierungssysteme hinsichtlich ihrer zuvor dargestellten Schwächen zu verbessern. Demnach stellt das Better Budgeting keinen neuen Ansatz der Budgetierung dar, sondern vielmehr einen Sammelbegriff für neue Instrumente und Lösungsansätze. Im Gegensatz zu anderen modernen Budgetierungsansätzen versucht das Better Budgeting die traditionelle Planung zu verbessern, nicht zu eliminieren. Das Hauptziel des Better Budgeting ist eine Effizienzsteigerung der traditionellen Planung und Budgetierung durch Veränderungen hinsichtlich der Flexibilität und Integration.⁸⁶ Folgende Unterteilung, anhand welcher die Vorstellung des Budgetierungsansatzes in dieser Arbeit erfolgt, wird im Rahmen des Better Budgeting vorgenommen:

1. Institutionaler Aspekt
2. Funktionaler Aspekt
3. Unterstützung durch verbesserte Instrumente

Der institutionale Aspekt beinhaltet Veränderungen hinsichtlich der Organisation des Planungsablaufs und zielt darauf ab, den Planungsprozess flexibler und einfacher zu gestalten, um ihn zu verkürzen.⁸⁷ Die folgenden Verbesserungsvorschläge sind einzeln betrachtet nicht neu und deren voneinander abgegrenzte Umsetzung wird keinen revolutionären Mehrwert bewirken. Jedoch kann ihre Kombination zu deutlichen Verbesserungen führen.⁸⁸ Im Zuge dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass folgende Vorschläge essentiell für die Umsetzung des Better Budgeting sind.

- Top-down Planungsvorgaben

Während des traditionellen Budgetierungsprozesses wird meist, wie auch beim Kooperationspartner, das Gegenstromverfahren angewendet. Dabei kommt es zur Knetphase, die einen hohen Ressourcenverbrauch verursacht. Im Zuge des Better Budgeting wird empfohlen, den Planungsprozess top-down zu starten und somit die Ziele der Abteilung vorzugeben. Dadurch können potentielle Budgetverhandlungen zumindest teilweise vermieden und Ressourcen eingespart werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass eine strategische Planung im Unternehmen vorhanden ist aus der die Ziele abgeleitet werden können. Das Problem der fehlenden Motivation bzw. Anerkennung kann mittels Planungsklausuren, in denen die Ziele gemeinsam definiert werden, eliminiert werden. An diesen Klausuren nehmen neben der

⁸⁶ Vgl. TSCHANDL et al (2009), S. 67; GLEICH et al (2009), S. 86 f.

⁸⁷ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 85 f.

⁸⁸ Vgl. PFLÄGING (2004), S. 125 f.

Geschäftsführung auch die jeweiligen Abteilungsleiter bzw. Angestellte mit Verantwortungsfunktionen teil.⁸⁹

- Entscheidungsfindung durch Gruppen

Dieser Vorschlag setzt direkt an den Top-down Planungsvorgaben an. Bei den dort vorhandenen Planungsklausuren handelt es sich um eine Entscheidungsfindung durch eine Gruppe. Ziel ist es, die Verantwortung der Budgeterstellung nicht nur auf das Management oder die Abteilungsleiter, sondern auch auf weitere Mitarbeiter zu verlagern. Das Controlling hat die Aufgabe, den Budgetierungsprozess mittels Workshops zu begleiten. Dadurch wird neben der Tatsache, dass mehrere Meinungen die Qualität des Budgets erhöhen können, auch die Erreichung der Unternehmensziele wahrscheinlicher. Dies resultiert daraus, dass einzelne Abteilungen und deren Mitarbeiter die Budgeterstellung nicht mehr ausschließlich als Verhandlung über finanzielle Mittel wahrnehmen.⁹⁰

- Eliminierung bzw. Vereinfachung von Planungsstufen

Gemäß dem Better Budgeting Ansatz sollten Unternehmen die jeweilige Folgeperiode detailliert und die nachfolgenden 2 oder 3 Perioden weniger genau darstellen. Aufgrund fehlender qualitativer Informationen kommt es dazu, dass durch den raschen Wandel im Unternehmensumfeld die mittelfristigen Pläne verworfen werden müssen bzw. deren Aktualität nicht mehr gegeben ist. Deswegen wird im Zuge des Better Budgeting empfohlen, die taktische und strategische Planung zu verschmelzen, wodurch unnötige Abstimmungsmaßnahmen eingespart werden können.⁹¹

Der funktionale Aspekt bezweckt eine Verringerung des Detaillierungsgrads der Budgetierung, um fokussierter planen zu können.⁹² Folgende Vorschläge werden als unabdingbar erachtet:

- Verringerung des Detaillierungsgrads

Die traditionelle Planung und Budgetierung verfolgt den Ansatz, dass die Qualität einer Planung unter anderem anhand ihres Detaillierungsgrads gemessen werden kann. Je detaillierter eine Planung ist, desto besser und aussagekräftiger ist sie. Im Zuge des Better Budgeting wird diese Annahme verworfen. Dies resultiert aus der Tatsache, dass ein hoher Detaillierungsgrad gleichzeitig mit hohen Unsicherheiten verbunden ist.⁹³ Die Anwendung einer einheitlichen Detaillierungsebene im gesamten Unternehmen bringt nicht zwingend den gewünschten Mehrwert, da nicht jede Position auf Produktebene geplant werden muss. Bei Unternehmen, die

⁸⁹ Vgl. LEYK/KOPP (2004) S. 16 f; PFLÄGING (2004), S. 126.

⁹⁰ Vgl. RIEG (2015), S. 130 ff; PFLÄGING (2004), S. 130 ff.

⁹¹ Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 17.

⁹² Vgl. THEUERMANN (2006), S. 85 f.

⁹³ Vgl. GLEIßNER (2008), S. 83 f.

auf stabilen Märkten operieren und einen hohen Reifegrad aufweisen, sieht das Better Budgeting keine Notwendigkeit einer detaillierten Planung. Beispielsweise wird eine Gruppierung nach Produktarten als ausreichend angesehen. Bei Unternehmen, die auf volatilen Märkten auftreten, kann ein detaillierter Planungsgrad beibehalten werden, jedoch nur bei ständiger Revision und über einen begrenzten Zeitraum.⁹⁴

- Marktbedingte Planung

Die traditionelle Planung und Budgetierung beruht oft, so auch beim Kooperationspartner, auf vergangenen Ist-Daten. Das hat zur Folge, dass aktuelle bzw. zukünftige Marktbedingungen nicht in die Planung einfließen. LEYK/KOPP⁹⁵ unterteilen das Unternehmensumfeld in Komplexität und Dynamik. Die Komplexität misst sich an der Anzahl und Verschiedenheit der externen Faktoren, die zu berücksichtigen sind. Unter Dynamik wird die Häufigkeit und das Ausmaß von Änderungen der externen Faktoren verstanden. Jene Geschäftsbereiche, die weder der Komplexität noch der Dynamik unterliegen, werden als statisch bezeichnet. Sie müssen nicht detailliert geplant werden, da drastische Veränderungen nicht zu erwarten sind. Im Gegensatz dazu sind Geschäftsbereiche, die sowohl der Komplexität als auch der Dynamik unterliegen, sogenannte turbulente Bereiche, detailliert zu planen. Durch die raschen Veränderungen ist es zwar schwierig die Planerstellung durchzuführen, jedoch notwendig, um realistische Bewertungen zu erhalten.

- Reduzierung der Planungsfrequenz und Budgetrevisionen

Im Rahmen der traditionellen Budgetierung erfolgt nach Ablauf der Planperiode eine Revision des Budgets. Dafür werden Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen verwendet. Sie dienen dazu, die Ursachen für Budgetabweichungen zu erörtern. Die Revision ist ähnlich dem Budgetierungsprozess gestaltet und somit ressourcenintensiv. Viele Unternehmen verwenden Konzepte der flexiblen Planung. Diese sind gekennzeichnet von unterjährigen Neuplanungen, wodurch es zu einer erhöhten Anzahl von Revisionen kommt. Je häufiger Budgetrevisionen erstellt werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Betroffenen nicht mehr wissen, welche Pläne anzuwenden sind. Durch die zahlreichen Revisionen wird, im Gegensatz zum ursprünglichen Einsatzgrund, keine Flexibilität geschaffen, sondern ein zusätzlicher bürokratischer Aufwand verursacht. Im Zuge des Better Budgeting wird deswegen die Frequenz der Neuplanung bzw. Revision auf ein Minimum gesenkt. Zusätzlich verwirft es die Annahme, dass rollierende Pläne bzw. Revisionen den gleichen Detaillierungsgrad aufweisen müssen wie das Budget. Sie stellen ausschließlich die kurzfristige Leistungsentwicklung, beispielsweise in Form einer KERF, dar.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. PFLÄGING (2004), S. 127 f.; GLEICH et al (2013), S. 39.

⁹⁵ Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 18 f.

⁹⁶ Vgl. PFLÄGING (2004), S. 138 ff.

PFLÄGING⁹⁷ stellt die Veränderungen, die das Better Budgeting vornimmt, gesammelt in Form zweier Toolboxen dar. Die erste umfasst die bereits genannten Aspekte, die zur Verbesserung der traditionellen Planung und Budgetierung beitragen. Die zweite Toolbox beinhaltet Instrumente wie das Zero Based Budgeting oder die Balanced Scorecard, die zur Unterstützung dienen. Folgende Grafik stellt die Elemente der Toolboxen gesammelt dar:

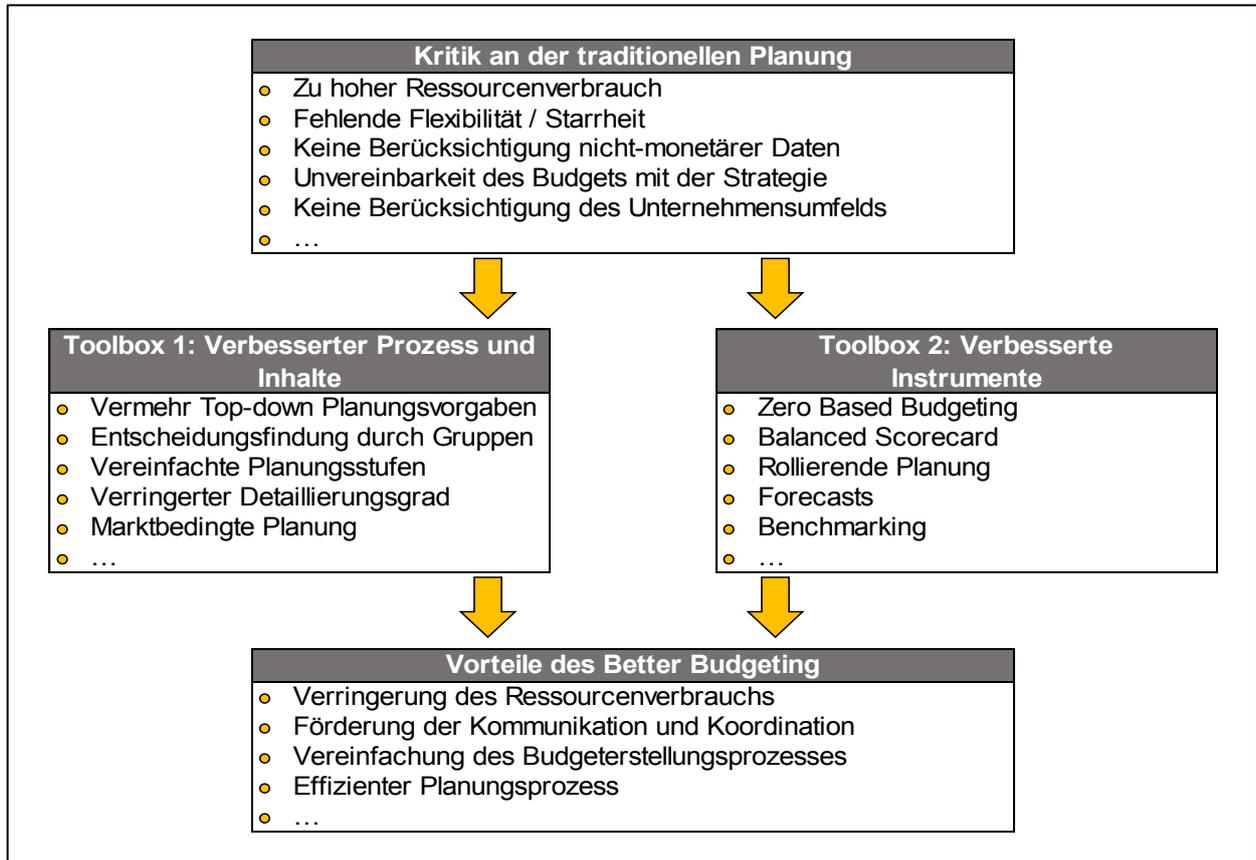


Abbildung 8: Eigenschaften des Better Budgeting,
Quelle: in Anlehnung an: THEUERMANN (2006), S. 88.

Das Better Budgeting hält weiterhin am traditionellen Budget fest, verändert jedoch den Planungsprozess, um dadurch das gleiche Ergebnis mit niedrigerem Ressourcenverbrauch zu erreichen. Durch diesen offenen Planungsansatz werden einige der Kritikpunkte eliminiert. Da das Better Budgeting keinen standardisierten Planungsansatz darstellt, muss für jedes Unternehmen eine individuelle Lösung gefunden werden.⁹⁸ Trotz vermehrter Anwendung des Better Budgeting konnten noch nicht alle Probleme zufriedenstellend gelöst werden. LEYK/KOPP⁹⁹ nennen die fehlende Gesamtvision hinsichtlich der Ausgestaltung eines effizienten Planungs- und Budgetierungssystems und die Nichtberücksichtigung von Verhaltensaspekten als größte Schwachstellen. Die im Folgenden dargestellten Ansätze des Beyond- und Advanced Budgeting versuchen diese Probleme zu lösen.

⁹⁷ Vgl. PFLÄGING (2004), S. 123 ff.

⁹⁸ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 88 f.

⁹⁹ Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 24.

4.2 Beyond Budgeting

Das Beyond Budgeting Konzept wurde 1998 unter Leitung von Robin Fraser und Jeremy Hope in Zusammenarbeit mit der Interessengruppe Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I) konzipiert. Des Weiteren wurde der Beyond Budgeting Round Table gegründet, der heute noch Bedeutung hat. Bekannte Unternehmen, die dem Ansatz folgen und Empfehlungen des BBRT wahrnehmen, sind beispielsweise die Automobilproduzenten Toyota und Volvo, der liechtensteinische Befestigungstechniker Hilti oder die schwedische Bank Svenska Handelsbank.¹⁰⁰ Das Konzept Beyond Budgeting geht von folgenden elementaren Kritikpunkten am traditionellen Budget aus¹⁰¹:

1. Die Budgetierung ist schwerfällig und verursacht zu hohe Kosten
2. Die Budgetierung ist nicht an das moderne Wettbewerbsumfeld angepasst
3. Die Budgetierung unterliegt einer zu hohen Manipulation

Während im Zuge des Better- und Advanced Budgeting am traditionellen Budget festgehalten und seine Verbesserung angestrebt wird, stellt das Beyond Budgeting einen revolutionären Ansatz dar, indem es sich vom Budget abwendet. Grund dafür ist, dass das traditionelle Budget zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden ist. Im Industriezeitalter, das von einem stetigen und kontinuierlichen Wandel gekennzeichnet war, begründeten sich Engpässe aus den Produktionskapazitäten und nicht wie heute aus dem Absatzmarkt. Im Informationszeitalter, das von einem unvorhersehbaren und diskontinuierlichen Wandel geprägt ist, sind es weniger die Produktionskapazitäten und Finanzmittel, sondern vielmehr die Absatzmärkte und Kundenbedürfnisse die eine entscheidende Rolle spielen.¹⁰²

Das Beyond Budgeting Modell ist mehr als ein Konzept der Planung und Budgetierung. Aufgrund der von ihm propagierten weitreichenden Veränderung handelt es sich vielmehr um ein Managementmodell.¹⁰³ „Zielsetzung ist, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens im Informationszeitalter zu gewährleisten (z.B. in einem unvorhersehbaren Umfeld anpassungsfähig sein).“¹⁰⁴ Um dies zu erreichen, stellt das Beyond Budgeting auf 2 wesentliche Gestaltungselemente ab, welche wiederum über 6 Prinzipien verfügen. Daraus ergeben sich die 12 Prinzipien des Beyond Budgeting.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Vgl. RÖÖSLI (2008), S. 30; HOPE/FRASER (2003), S. 54 ff.

¹⁰¹ Vgl. HOPE/FRASER (2003), S. 4 ff; PIEPER (2017), S. 46 f.

¹⁰² Vgl. DAUM (2003), S. 79.

¹⁰³ Vgl. PIEPER (2017), S. 46 f.

¹⁰⁴ HOPE/FRASER (2003), S. 191.

¹⁰⁵ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 97 ff.

Das erste Gestaltungselement beinhaltet die adaptiven Managementprozesse. Diese sollen dem Unternehmen eine flexible Anpassungsmöglichkeit an das Unternehmensumfeld ermöglichen, wodurch den Kundenanforderungen vermehrt entsprochen werden kann. Das zweite Element ist die radikale Dezentralisierung, die das Handeln allgemein flexibilisieren und somit eine Beschleunigung des Entscheidungsprozesses herbeiführen soll.¹⁰⁶

Seit der Konzeption des Beyond Budgeting wurden die Prinzipien im Rahmen zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen interpretiert und modifiziert. Diese Arbeit folgt den von HOPE/FRASER¹⁰⁷ ausgegebenen Prinzipien. Bevor detailliert auf diese eingegangen wird, soll die folgende Darstellung einen Überblick verschaffen:

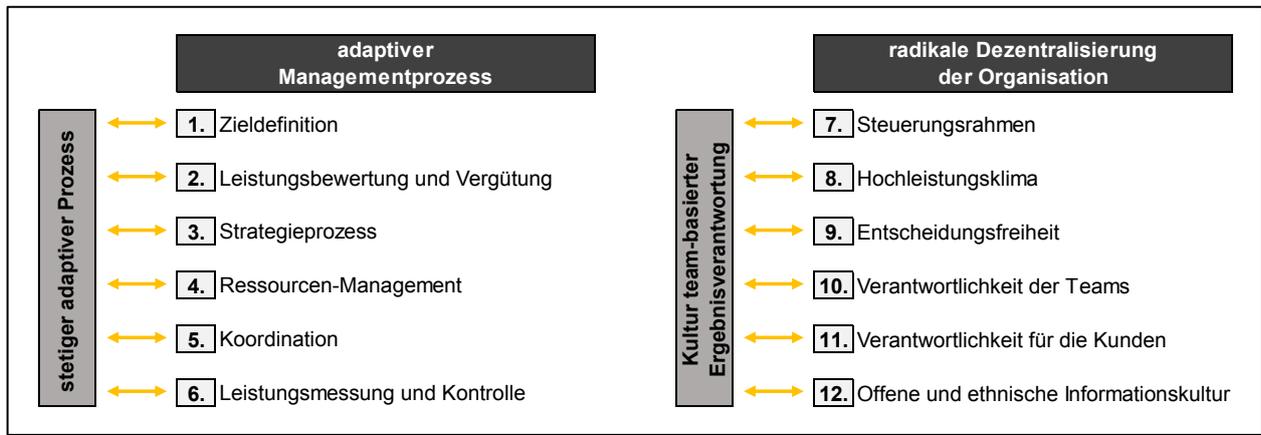


Abbildung 9: Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting, Quelle: in Anlehnung an: PIEPER (2017), S. 49.

1. Prinzip: Ambitionierte, selbstadjustierte, relative Zieldefinition

Ein Ziel beschreibt einen Wunschzustand in der Zukunft. Im Zuge der traditionellen Budgetierung werden Ziele intern verhandelt und ausgegeben. Das Beyond Budgeting geht jedoch davon aus, dass sich Ziele an Benchmarks orientieren müssen. Es hinterfragt kritisch, ob es sinnvoller ist innerhalb interner Budgets zu arbeiten oder sich den Mitbewerbern zu orientieren. Ein Beispiel dafür ist die schwedische Bank Svenska Handelsbank, deren jährliches Ziel es ist, eine höhere Eigenkapitalrendite als der durchschnittliche Mitbewerber zu erzielen. Die logische Schlussfolgerung ist, dass sich die Ziele automatisch mit dem Umfeld weiterentwickeln und somit auf einem herausfordernden Niveau bleiben.¹⁰⁸ Eine ähnliche Methode ist der Vergleich der Ziele mit internen Vergleichsgruppen. Hier werden Kennzahlen konzernweit verglichen. Das kann nach Produktgruppen, Regionen oder Filialen erfolgen. Um eine Vergleichbarkeit der Ziele zu ermöglichen, handelt es sich hier um Berechnungen hinsichtlich Effizienz oder Effektivität.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. PFLÄGING (2004), S. 91 f.

¹⁰⁷ Vgl. HOPE/FRASER (2003), S. 64 und 126 ff.

¹⁰⁸ Vgl. RÖÖSLI/BUNCE (2012), S. 26.

¹⁰⁹ Vgl. HOPE/FRASER (2003), S. 62 ff.

2. Prinzip: Leistungsbewertung und Vergütung

Des Weiteren dürfen Ziele in keinerlei Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung der Angestellten stehen. Die Teams sollen die Ziele für sich selbst objektiv definieren, um der Unternehmensführung eine ehrliche Informationsbasis zu bieten. Das wird jedoch nicht der Fall sein, wenn die Leistungsbeurteilung der Teams an die Erreichung der Ziele gekoppelt ist, weswegen eine strikte Trennung zwischen Prognose und Entgeltsystem vorzunehmen ist.¹¹⁰ Im Zuge der Leistungsbewertung muss die Unternehmung im Vordergrund stehen. Dadurch wird der interne Informations- und Leistungsaustausch gefördert. Dies kann nach KOPP/LEYK¹¹¹ durch den Vergleich der Schlüsselkennzahlen mit Vorjahreswerten erreicht werden. Je besser das Ergebnis der Unternehmung ist, desto höher fällt die Vergütung der Mitarbeiter aus.

3. Prinzip: Kontinuierlicher Strategieprozess

Das Ergebnis des herkömmlichen Budgetierungsprozesses ist ein Aktionsplan für das nächste Geschäftsjahr, der oft ausschließlich darauf abzielt, die einzelnen Abteilungen partiell zu verbessern. Die strategische Orientierung wird dabei vernachlässigt. Deswegen nutzt das Beyond Budgeting einen kontinuierlichen, rollierenden Prozess. Dieser wird in den mittel- bzw. langfristigen und den operativen Zyklus unterteilt, wobei beide Zyklen darauf ausgerichtet sind, den mittelfristigen Zielen zu entsprechen. Beide Planungszyklen werden vom lokalen Management rasch durchgeführt. Im strategischen Bereich werden wenigen Wochen, im operativen nur Tage, benötigt. Dies führt zu Akzeptanz und Verständnis für die Vision und operativen Ziele.¹¹²

4. Prinzip: Bedarfsorientiertes Ressourcenmanagement

In komplexen Umfeldern kommt es durch Veränderungen zu einem volatilen Ressourcenbedarf. Deswegen müssen Ressourcen zum Gebrauchszeitpunkt vorhanden sein und nicht erst, wenn es das Budget vorschreibt. Auch hier wird auf eine Verteilung der Verantwortung an die Mitarbeiter zurückgegriffen.¹¹³ Sie entscheiden über den Bestell- bzw. Investitionszeitpunkt. Dadurch sind sie vom Budgeterstellungprozess losgekoppelt und eine zeitgerechte Ressourcenbeanspruchung wird ermöglicht. Das operative Management übernimmt die Verantwortung für den Ressourcenverbrauch, wodurch es zu einem gezielten Einsatz und weniger Verschwendung kommt.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. PFLÄGING (2003), S. 317 ff.

¹¹¹ Vgl. KOPP/LEYK (2004), S. 38 ff; THEUERMANN (2006), S. 107 f.

¹¹² Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 31 f; WEBER/LINDER/SPILLECKE (2003), S. 111 f.

¹¹³ Vgl. RÖÖSLI/FRAZER (2007), S. 59 ff.

¹¹⁴ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 109 f.

5. Prinzip: Unternehmensweite Koordinierung der Aktivitäten

Im Zuge der traditionellen Budgeterstellung wird eine zentrale Koordination der Teilpläne innerhalb des Gesamtbudgets vorgenommen. Das Beyond Budgeting bezweifelt, dass durch dieses Vorgehen dem Gesamtunternehmensoptimum entsprochen wird. Die objektiven Budgetstellungen der jeweiligen Abteilungsleiter entsprechen oftmals weder dem Gesamtoptimum noch den strategischen Zielen. Weiters verliert das erstellte Budget an Gültigkeit, wenn neue bzw. andere Kundenanforderungen auftreten, woraus eine aufwendige Überarbeitung der bereits verabschiedeten Budgets resultiert. Deswegen werden im Beyond Budgeting Ansatz anstelle der Budgets prozessbasierte Beziehungen eingeführt, die eine flexible und schnelle Reaktion auf die jeweiligen Kundenanforderungen ermöglichen. Der Vertrieb des Unternehmens tritt somit als Nachfrager von Vorleistungen auf, wodurch eine zentrale Planung des Absatzes nicht mehr benötigt wird.¹¹⁵

6. Prinzip: Effektive Leistungsmessung- und -kontrolle

Hier erfolgt eine Dezentralisierung des Steuerungssystems. Die Unternehmung wird in einzelne Filialen bzw. Zellen unterteilt, die selbstverantwortlich handeln und an die Zentrale berichten. Die zentrale Steuerung greift ein, wenn es als absolut notwendig erachtet wird. Ansonsten findet eine Selbstkontrolle der Einheiten statt.¹¹⁶ Ziel ist die Schaffung eines dezentralen Netzwerks, wodurch eine schnelle, effiziente und flexible Handlungsfähigkeit geschaffen werden soll. Wenn eine der Zellen eine festgelegte Größe überschreitet, wird sie wiederum geteilt, wodurch ein organisches Wachstum entsteht.¹¹⁷ Die Geschäftsführung handelt oftmals nach dem Prinzip Management by Exception. Ein Eingriff bzw. eine Leistungsüberprüfung der Zellen findet nur statt, wenn Ausnahmefälle, wie beispielsweise unverhältnismäßige Muster oder Trends, ersichtlich sind. Um ein selbstständiges Handeln und Reagieren der einzelnen Bereiche zu ermöglichen, wird ein Informationssystem benötigt, das in Echtzeit die notwendigen Informationen bereitstellt und kommuniziert, wobei auf der lokalen Ebene mehr Details enthalten sein müssen als auf der Ebene der Geschäftsführung.¹¹⁸ Bei den bereitgestellten Informationen handelt es sich um Trendanalysen, rollende Forecasts oder Kennzahlen. Durch diese Transparenz im Unternehmen wird eine flexible Reaktion auf die Marktgegebenheiten ermöglicht.

7. Prinzip: Steuerungsrahmen

In der traditionellen Organisationsform wird davon ausgegangen, dass sich auf höheren Managementebenen gleichzeitig ein höherer Sachverstand befindet, weswegen das operative Management im Zuge der Budgetierung oftmals nicht berücksichtigt wird. Das stellt einen Mangel

¹¹⁵ Vgl. BAUMEISTER (2004), S. 384 ff; KOPP/LEYK (2004), S. 37 f.

¹¹⁶ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 110 f.

¹¹⁷ Vgl. STOI/BRAUN/GROßE (2011), S. 34.

¹¹⁸ Vgl. HOPE/FRASER (2004), S. 75 ff; GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 35.

an Vertrauen dar und reduziert die Entscheidungsfindung auf einzelne Pläne und Budgets. Um dem entgegenzuwirken, erfolgt im Zuge des Beyond Budgeting eine Dezentralisierung der Verantwortung. Anstelle von Budgets und Teilplänen, die als Vorgaben dienen, treten Regeln und Begrenzungen hinsichtlich Strategie und Verhalten. Den Angestellten wird Vertrauen entgegengebracht und Verantwortung übertragen. Sie müssen im Gegenzug den strategischen Zielen entsprechend Handeln und sich ethisch korrekt verhalten. Durch die Verantwortungsübertragung können Entscheidungen rasch und vor Ort getroffen werden und somit auf die aktuellen Entwicklungen reagiert werden. Gelebt wird dieser Ansatz beispielsweise bei Svenska Handelsbanken. Wenn Kunden mit den Verantwortlichen sprechen möchten, finden sie diese in der jeweiligen Filiale und nicht, wie ansonsten üblich, in der Zentrale. Voraussetzung für diesen Ansatz ist der sogenannte Coach and Support Führungsstil. Demnach müssen Führungskräfte nicht nur Vorgesetzte, sondern gleichzeitig Motivatoren und Trainer sein. Kommt es zu Fehlentscheidungen seitens des lokalen Managements, kann die Geschäftsführung darauf hinweisen, jedoch darf sie nicht eingreifen. Es muss darauf vertraut werden, dass die Probleme vor Ort gelöst werden können.¹¹⁹

8. Prinzip: Hochleistungsklima basierend auf relativen Leistungsmessungen

Wie im Prinzip 1 erläutert, braucht es relative Ziele im Zuge des Beyond Budgeting, um die Flexibilität der Unternehmung zu fördern. Die Abschaffung fixer Leistungsvereinbarungen, an deren Stelle relative Ziele unter Berücksichtigung der Benchmarks treten, und die Förderung von Ehrgeiz sind unabdingbar um Leistungssteigerungen zu erzielen.¹²⁰

9. Prinzip: Entscheidungsfreiheit

Im Sinne der Dezentralisierung muss im Zuge des Beyond Budgeting gegenüber dem operativen Management Entscheidungsfreiheit gewährt werden. Durch die Kundennähe ist auf dieser Ebene am besten ersichtlich, wie sich Markt und Konkurrenz entwickeln. Die Aufgabe der Unternehmensführung umfasst den Kontrollprozess. Die vom operativen Management festgelegten Strategien und Handlungen müssen auf ihre Risiken hin überprüft werden. Ein Eingriff soll nur erfolgen, wenn er unabdingbar ist.¹²¹

10. Prinzip: Verantwortlichkeit der Teams

Die bereits erwähnte Entscheidungsfreiheit und Selbstorganisation des operativen Managements wird durch die funktionale Organisation der Unternehmen erschwert. An deren Stelle tritt die

¹¹⁹ Vgl. PFLÄGING (2003), S. 438 ff; HOPE/FRASER (2003), S. 126 ff.

¹²⁰ Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 41 f.

¹²¹ Vgl. RÖÖSLI/BUNCE (2012), S. 23 f.

sogenannte N-Form bzw. die Netzwerkorganisation, die sich durch ihre Flexibilität auszeichnet, wie folgende Grafik darstellt:

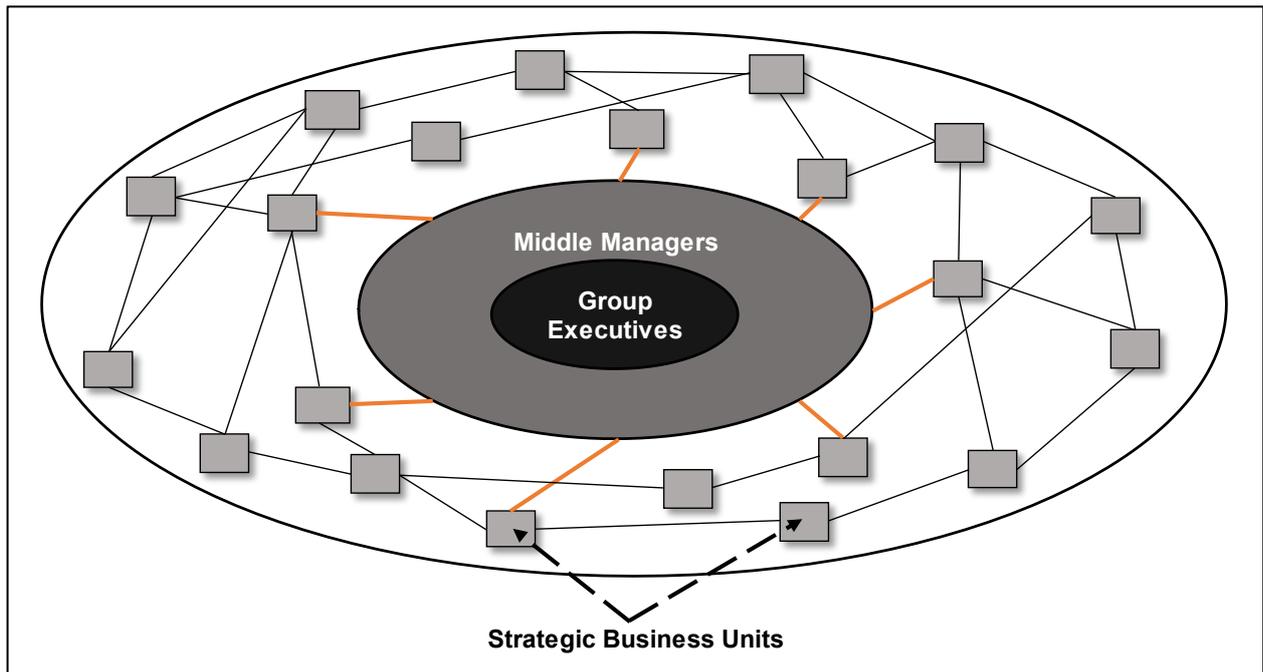


Abbildung 10: Netzwerkorganisation,
Quelle: LEYK/KOPP (2004), S. 26 (leicht modifiziert).

Im Zuge dieser Organisationsform stellt das operative Management in den Strategic Business Units (SBUs) die Unternehmer dar. Strategische Maßnahmen werden von ihnen konzipiert und umgesetzt. Darüber besteht die mittlere Leistungsebene (middle Managers), die ein Bindeglied im Unternehmen bilden. An der Spitze befindet sich das Top Management (Group Executives). Es hat die Aufgabe der Impulssetzung und Kontrolle.¹²² Der Vorteil von zahlreichen kleineren Geschäftseinheiten und dem auf Wechselwirkungen basierendem Netzwerk liegt in der Flexibilität und der Möglichkeit, auf lokale Chancen und Risiken zeitgerecht zu reagieren.¹²³

11. Prinzip: Verantwortlichkeit für die Kunden

Das Beyond Budgeting überträgt dem operativen Management mehr Verantwortung, womit jedoch die Möglichkeit des selbstständigen Handels einhergeht. Es ist nicht zielführend, mehr Verantwortung zu tragen, aber keine Befugnisse innezuhaben, um dieser gerecht zu werden. Deswegen ist das lokale Management befugt, Kundenbedürfnisse nach eigenem Ermessen zu befriedigen. Spezifische Kundenwünsche zu spezifisch verhandelten Konditionen stellen dabei keine Ausnahme dar.¹²⁴

¹²² Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 24 ff.

¹²³ Vgl. HOPE/FRASER (2003), S. 132 ff.

¹²⁴ Vgl. HOPE/FRASER (2003), S. 135 f.

12. Prinzip: Offene und ethische Informationskultur

Dieses Prinzip steht in engem Zusammenhang mit Prinzip 6, der effektiven Leistungsmessung und Kontrolle. Voraussetzung für die Implementierung des Beyond Budgeting Ansatzes ist ein ausgeprägtes Informationssystem. Im Gegensatz zur traditionellen Budgetierung müssen dem Management einheitlich sämtliche Informationen hinsichtlich Strategie, Unternehmensumfeld und Wettbewerb zugänglich gemacht werden. Ansonsten kommt es zu keiner sinnvollen Entscheidungsfindung auf lokaler Ebene.¹²⁵

Ähnlich wie beim Better Budgeting sind die Umsetzungsmaßnahmen einzeln betrachtet nicht neu. Die Verknüpfung zu einem einheitlichen Gesamtmodell, in dem alle Prinzipien kumulativ erfüllt sind, ist jedoch revolutionär. Hauptverantwortlich dafür ist der hohe Dezentalisierungsgrad, der ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Unternehmensführung fordert und zugleich die Möglichkeit des opportunistischen Handelns drastisch erhöht.¹²⁶ Seit der Konzeption des Beyond Budgeting Ansatzes erfolgte seine Umsetzung in zahlreichen namhaften Unternehmen, wie beispielsweise Aldi. Anzuführen ist jedoch, dass diese zwar ohne Budgets steuern, jedoch keine Reinform des Beyond Budgeting umgesetzt haben, sondern ausgewählte Prinzipien.¹²⁷

4.3 Advanced Budgeting

Das Advanced Budgeting greift die wesentlichen Bestandteile des Better- und Beyond Budgeting auf und stellt somit eine Kombination dieser beiden Ansätze dar.¹²⁸ Wie das Better Budgeting versucht es das traditionelle Budget zu verbessern. Durch eine abnehmende Bedeutung der taktischen Planung, eine Qualitätsverbesserung der operativen Planung und eine Verringerung des Ressourceneinsatzes wird versucht, sowohl Effektivität als auch Effizienz im Budgetierungsprozess zu steigern.¹²⁹ Um das zu erreichen, werden folgende Prinzipien, die sowohl aus dem Better-, als auch dem Beyond Budgeting Ansatz stammen, verfolgt¹³⁰:

- Outputorientierte Planung

Die Planung erfolgt ausschließlich auf Basis von Benchmarks und nicht, wie in der traditionellen Budgetierung üblich, auf intern orientierten Zielen. Dies hat Einsparungen bei Budgetverhandlungen und zusätzliche Motivation der Angestellten zur Folge.¹³¹

¹²⁵ Vgl. LEYK/KOPP (2004), S. 43 f.

¹²⁶ Vgl. RIEG (2001), S. 574 f.

¹²⁷ Vgl. PIEPER (2017), S. 49.

¹²⁸ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 89.

¹²⁹ Vgl. SAUTER/SAUERWEIN (2004), S. 174 ff.

¹³⁰ Vgl. GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 29 ff.

¹³¹ Vgl. MAYER/ESSIGER (2004), S. 148 ff.

- Stärkere Strategieimplementierung

Der Planungsprozess beinhaltet den Transfer der strategischen, ausgegebenen Ziele in die operativen Teilpläne. Um die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Strategie zu erhöhen, empfehlen GAISER/GREINER¹³² die Verwendung der Balanced Scorecard. Sie versucht das Verhalten der Organisationmitglieder in Einklang mit der Strategie des Unternehmens zu bringen.

- Verringerung des Detaillierungsgrads

Die Reduzierung des Detaillierungsgrades wird durch den Einsatz von Globalbudgets erreicht. Dabei handelt es sich um eine Aggregation einzelner Positionen zu geeigneten Gruppen. Detailbudgets werden ausschließlich in jenen Bereichen eingesetzt, die eine hohe Komplexität und Dynamik aufweisen, wie der Absatz.

- Implementierung von rollierenden Forecasts

Um die Dynamik des Umfelds zu berücksichtigen, das starre Budget bzw. die starre Hochrechnung zu flexibilisieren und den Planungsaufwand gering zu halten, werden im Zuge des Advanced Budgeting Ansatzes vermehrt rollierende Forecasts eingesetzt.¹³³

- Implementierung nichtfinanzieller Steuerungsinstrumente

Um die Strategie des Unternehmens besser im Zuge operative Teilpläne umsetzen zu können, ist es notwendig nichtfinanzielle Kennzahlen zu berücksichtigen.

- Selbstadjustierende Ziele

Um die Entwicklung des Umfelds in den Unternehmenszielen widerzuspiegeln, müssen diese an das Marktgeschehen gekoppelt werden. Dazu werden starre Budgetziele verworfen und relative, an den Markt angepasste Ziele eingeführt. Beispielsweise sollten Vertriebsziele nicht nur am Umsatz gemessen werden, sondern zusätzlich am relativen Marktanteil.

Anhand dieser ausgewählten Aspekte ist ersichtlich, dass das Advanced Budgeting jene Maßnahmen des Beyond Budgeting übernimmt, welche die Prozessoptimierung beinhalten. Eine Veränderung der Organisation bzw. des Führungsstils findet nicht statt, wodurch eine Implementierung im Unternehmen erleichtert wird. Die Kombination von Better- und Beyond Budgeting ermöglicht es, die Budgetierung flexibler und ressourcensparender als im Zuge des Better Budgeting zu gestalten, ohne dabei auf die Nutzung von Budgets zu verzichten.¹³⁴

¹³² Vgl. GAISER/GREINER (2004), S. 123 ff.

¹³³ Vgl. BRENNER/LEYK (2004), S. 102.

¹³⁴ Vgl. THEUERMANN (2006), S. 90 f.

5 Moderne Budgetierung bei der MAKAvA delighted GmbH

In folgendem Teil der Arbeit werden sowohl das Beyond- als auch das Advanced Budgeting auf ihre potentielle zukünftige Anwendung beim Kooperationspartner hin kritisch hinterfragt. Auf eine Darstellung des Better Budgeting wird verzichtet, da nach Ansicht dieser Arbeit das Advanced Budgeting dessen wesentliche Bestandteile übernimmt. Ziel ist eine Darstellung der Vor- und Nachteile für den Kooperationspartner unter Berücksichtigung der Branche und Größe des Unternehmens. Gemäß Firmenbuchauszug ist der Kooperationspartner in folgenden Branchen tätig:

- 11.07-0, Herstellung von Erfrischungsgetränken; Gewinnung natürlicher Mineralwässer
- 46.34-9, Großhandel mit sonstigen Getränken
- 47.91-0, Versand- und Internet-Einzelhandel
- 73.12-0, Vermarktung und Vermittlung von Werbezeiten und Werbeflächen

Die Produktion des Kooperationsunternehmens ist ausgelagert und das Kooperationsunternehmen tritt dadurch als Handelsunternehmen auf. Deswegen werden die modernen Budgetierungsverfahren in Bezug auf die Anwendung innerhalb der Groß- und Einzelhandelsbranche dargestellt. Dabei handelt es sich ausschließlich um einen Ausblick für zukünftige Möglichkeiten der Planung. Die Implementierung eines dieser Ansätze stellt kein Ziel dieser Arbeit dar.

Bevor ein neuer Planungsansatz umgesetzt wird, müssen die charakteristischen Rahmenbedingungen und die Planungssituation analysiert werden. Dabei muss auf die Branche, die Komplexität und die Dynamik Rücksicht genommen werden.¹³⁵ WEBER/LINDER¹³⁶ definieren ein Zehn-Schritte-Programm zur Implementierung des Better- oder Beyond Budgeting. Schritt 1, die Ist-Analyse der derzeitigen Planung, ergibt sich aus dem bisherigen Text. Schritt 2, die Eignungsprüfung der alternativen Methoden, wird im folgenden Kapitel durchgeführt. Die Schritte 3 bis 10 betreffen ausschließlich die Implementierung, weswegen auf diese im Zuge der Arbeit nicht näher eingegangen wird.

¹³⁵ Vgl. BUCHNER (2003), S. 104, zitiert nach: MILLER (1986), S. 233 ff.

¹³⁶ Vgl. WEBER/LINDER (2004), S. 678 ff.

5.1 Beyond Budgeting beim Kooperationspartner

Die Überprüfung der Anwendbarkeit des Beyond Budgeting erfolgt unter Berücksichtigung in der Vergangenheit stattgefundenener Implementierungen bei anderen Unternehmen und der aktuellen Planungssituation von Handelsunternehmen. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, ist die Analyse in die beiden Gestaltungsmerkmale des Beyond Budgeting unterteilt.

- Adaptiver Managementprozess

Das Ziel von Handelsunternehmen ist es, das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort anzubieten. Die Branche ist von einem turbulenten Marktumfeld gekennzeichnet, woraus sich der hohe Stellenwert der Planung ergibt. Bereits kleine Fehler können zu starken Ergebnisschwankungen führen.¹³⁷ Der adaptive Managementprozess im Zuge des Beyond Budgeting beginnt mit der selbstadjustierten Zielsetzung. Das ist für Handelsunternehmen sinnvoll, um am kompetitiven Markt zu bestehen. Durch den laufenden Vergleich mit Benchmarks wird das Risiko verringert, hinter die Konkurrenz zurückzufallen. Die Verwendung von relativen Zielen kann, unter der Voraussetzung von nachhaltiger Gewinnerzielung, in Zukunft auch beim Kooperationspartner Anwendung finden. Das koffeinhaltige, auf Tee basierende Erfrischungsgetränk stellte anfangs noch ein Nischenprodukt dar. Gerade in der jüngeren Vergangenheit stieg jedoch die Anzahl namhafter Konkurrenten. Beispielsweise bietet der Eistee Marktführer Rauch seit kurzem ein Produkt in dieser Sparte an.¹³⁸ Um weiter am Markt bestehen zu können, ist es notwendig, den Fortschritt der Konkurrenz zu beobachten und sich daran zu messen. Jedoch ist es für junge Unternehmen unabdingbar, wichtige Kennzahlen intern zu definieren und zu erreichen. Konkurrenzunternehmen wie Rauch sind aufgrund ihres Marktvolumens im Preisvorteil. Eine Steuerung der Unternehmensziele ausschließlich anhand von marktbasierenden Zielen wird dem Kooperationspartner nicht empfohlen, da dies in der Wachstumsphase zu Fehlentscheidungen führen kann.

Handelsunternehmen sind aufgrund der zahlreichen Konkurrenzprodukte in der Preisreduktion eingeschränkt und gleichzeitig sind die Kostensenkungspotentiale meist ausgeschöpft. Demnach müssen Kundenbeziehungen gestärkt bzw. neue Kunden gewonnen werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Die Wachstumsstrategie muss mit geeigneten Vergütungssystemen unterstützt werden. Das traditionelle Anreizsystem des Plan-Ist-Vergleichs fungiert dabei eher wachstumshemmend, da nach Erreichen der Kennzahl, wie beispielsweise eines definierten Umsatzes, keine ausreichende Motivation mehr besteht, weiterhin gute Leistungen zu erbringen.¹³⁹ Um den strategischen Zielen zu entsprechen und das Wachstum zu fördern, müssen Vergütungssysteme in der Handelsbranche an Wachstumstreibern, wie

¹³⁷ Vgl. GULDIN (2003), S. 536 f.

¹³⁸ Vgl. HANDELSZEITUNG (2013), S. 16.

¹³⁹ Vgl. MACHELEIDT/BIEDERMANN (2011), S. 43 ff.

Neukunden pro Jahr, festgemacht werden. Gerade junge Unternehmen, wie die MAKAvA delighted GmbH, sind auf die Gewinnung neuer Kunden angewiesen und verfolgen dieses Ziel strategisch. Die Implementierung eines modernen Anreizsystems kann im Unternehmen zur Motivation der Angestellten und schnellerem Wachstum beitragen, weswegen das zweite Prinzip des Beyond Budgeting für den Kooperationspartner unterstützend wirkt.

Die operative Planung steht für die meisten Handelsunternehmen im Vordergrund. Dabei werden oftmals die Definition und die Umsetzung langfristiger Ziele vernachlässigt. Sie sind jedoch bei der Kundengewinnung bzw. Pflege der Kundebeziehungen von hoher Bedeutung. Durch das Fehlen der langfristigen Ausrichtung kann es unterjährig zu Fehlentscheidungen bei der Durchführungsentscheidung von Projekten oder Produktentscheidungen kommen.¹⁴⁰ Die Strategie des Kooperationspartners¹⁴¹ fungiert als Unterscheidungsmerkmal. Die nachhaltige Produktion und Lieferkette werden vom breiten Kundenstamm wertgeschätzt und vom Unternehmen als Handlungsmaxime angesehen. Alle Mitarbeiter sind angehalten, im operativen Geschäft der Vision des Unternehmens zu entsprechen. Dies wird beispielsweise im Rahmen der vom Unternehmen erstellten Gemeinwohl-Bilanz, die unter anderem als strategisches Steuerungsinstrument genutzt wird, deutlich. Schlussfolgernd sind im Unternehmen eine strategische Planung inklusive deren Umsetzung vorhanden, weswegen dem im Beyond Budgeting geforderten kontinuierlichen Strategieprozess entsprochen werden kann.

Das geforderte in-time Ressourcenmanagement ist im Einzelhandel weit verbreitet. Dafür ist bei großen Handelsketten der Einsatz eines Filialcontrollings bzw. eines Regionalleiters erforderlich. Die Bestellung erfolgt grundsätzlich von der Zentrale aus, die jedoch von der Filiale über Engpässe informiert wird. Da der Kooperationspartner ausschließlich als Internet-Einzelhändler und ansonsten als Großhändler auftritt, ist die Dezentralisierung weder möglich noch notwendig. Bestellungen werden von den Kunden an das Büro in Graz übermittelt und von dort an den Produzenten weitergeleitet. Abgesehen von Mindestbestellmengen und langfristigen Lieferverträgen werden sämtliche Produkte ausschließlich nach Absprache hergestellt. Die einzige Möglichkeit der Dezentralisierung beim Kooperationsunternehmen wäre, den 3 Vertriebsleitern, die für verschiedene Regionen zuständig sind, die Verantwortung für das Abschließen von Lieferverträgen zu gewähren. Aufgrund der fehlenden Übersichtlichkeit und der damit einhergehenden Notwendigkeit der ständigen Kommunikation und Informationsversorgung ist beim Kooperationsunternehmen davon abzuraten.

¹⁴⁰ Vgl. NEUGEBAUER (2011), S. 21 f.

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 1.4 Vorstellung der MAKAvA delighted GmbH, S. 7.

Im Zuge des Beyond Budgeting treten an die Stelle der Absatzplanung Prozesse, die vom Vertrieb ausgelöst werden, wenn Kundenanfragen eingehen. Das erfordert nicht nur eine ganzheitliche Kenntnis über sämtliche Prozesse im Unternehmen, sondern auch deren Überarbeitung und Optimierung. Die Kernfrage des Handels, was, wann, wo abgesetzt werden soll, wird durch die Steuerung ohne Absatzplanung teilweise eliminiert und bleibt unbeantwortet. Gerade Großhandelsunternehmen benötigen aufgrund der geringen Margen und dem minimalen Handlungsspielraum eine optimal ausgestaltete und integrierte Planung, um die Unternehmensführung zu unterstützen. Aufgrund der angeführten Gründe kann dem Kooperationsunternehmen nicht empfohlen werden, auf die Erstellung von Budgets zu verzichten. Diese Empfehlung wird durch die Tatsache untermauert, dass die größte Warenhauskette der Schweiz, Manor, nach einer Zusammenarbeit mit Horváth & Partners, Fürsprecher des Beyond Budgeting, ebenfalls nicht auf die Erstellung von Budgets verzichtet, sondern diese optimiert.¹⁴²

- Dezentraler Führungsstil im Zuge des Beyond Budgeting

Der vom Beyond Budgeting geforderte dezentrale Führungsstil wird in der Einzelhandelsbranche, speziell im Lebensmittelhandel, teilweise umgesetzt. Um die Kommunikation zwischen Filialen und Zentrale zu steuern, wird das Filialcontrolling eingesetzt.¹⁴³ Die Gründe dafür werden im folgenden Teil dargestellt.

Über den Standort entsteht der direkte Kundenkontakt, weswegen die Wahl des Standortes als eine der wichtigsten Entscheidungen angesehen wird. Im Gegensatz zu industriellen Branchen, in denen sich durch einen suboptimalen Standort höhere Logistikkosten ergeben, wirken sich Fehlentscheidungen im Zuge der Standortauswahl in der Einzelhandelsbranche direkt auf die Kundenpolitik aus.¹⁴⁴ Der Handel weist, im Gegensatz zu industriellen Branchen, eine hohe Komplexität auf. Jeder Standort bzw. jede Filiale bedient ein eigenes Kundensegment. Die Kundenanforderungen müssen spezifisch für jeden Standort hinterfragt werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.¹⁴⁵ Das Fehlen von Schutzrechten und die hohe Dynamik zwingen Unternehmen dazu, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, um keinen Wettbewerbsnachteil zu riskieren. Dieser Komplexität kann mit einer ausschließlich zentralen Organisation nicht entsprochen werden. Deswegen wird auf das Filialcontrolling zurückgegriffen. Im Zuge dessen werden sowohl das operative Geschäft als auch die Koordination zwischen Zentrale und Filiale durchgeführt.¹⁴⁶

¹⁴² Vgl. REUSE/SCHOEB/TEUSCHER (2011), S. 143 ff.

¹⁴³ Vgl. KISPALKO/MORETTI (2011), S. 11.

¹⁴⁴ Vgl. SCHRAMM-KLEIN (2011), S. 487 ff.

¹⁴⁵ Vgl. BECKER/WINKELMANN (2006), S. 28 ff.

¹⁴⁶ Vgl. KISPALKO/MORETTI (2011), S. 11.

Dieses isolierte Arbeiten kann dazu führen, dass einzelne Filialen weitgehend losgelöst agieren und an keine Zentrale angebunden sind.¹⁴⁷ Um diesem Zustand vorzubeugen, sind wichtige Entscheidungen hinsichtlich Preis- und Sortimentsgestaltung weiterhin zentralisiert. Die geforderte Dezentralisierung ist bei Einzelhandelsunternehmen umsetzbar und sinnvoll, jedoch bedarf es dazu einem geschulten Personal und Vertrauen in dieses. Die ressourcenverbrauchende Einführung neuer Prozesse und damit verbundener Verteilung neuer Aufgabengebiete stellt die Unternehmen vor eine große Herausforderung. Bei Großhandelsunternehmen ist eine Dezentralisation aufgrund der fehlenden Filialen nicht notwendig. Die Zentrale stellt gleichzeitig den einzigen Standort des Unternehmens dar. Bei KMU kommt neben der Tatsache, dass keine Filialen vorhanden sind, zusätzlich die überschaubare Größe hinzu. Oft lässt die geringe Anzahl der Mitarbeiter bzw. das bei wenigen gesammelte Know-How eine Dezentralisierung nicht zu.

Die dargestellte Dezentralisierung bei Einzelhandelsunternehmen erfolgt nicht in dem Maße, welches vom Beyond Budgeting gefordert wird. Die investitions-, preis- und sortimentspolitischen Entscheidungen sind weiterhin zentralisiert. Eine Dezentralisierung birgt für ein Unternehmen, das zahlreiche Filialen betreibt, die Gefahr, dass der Gesamtüberblick verloren geht. Wie zuvor dargestellt, treten bereits beim aktuellen Dezentralisierungsgrad im Einzelhandel Kommunikationslücken auf. Eigenständige Investitionsentscheidungen der einzelnen Filialen könnten zu unbemerkten Liquiditätsproblemen führen und den Gesamterfolg somit gefährden.¹⁴⁸

Im Zuge der Dezentralisierung werden nicht nur Verantwortungen neu verteilt, sondern zusätzlich die Entscheidungsträger zu Teams zusammengefasst. Ziel ist es, dass wichtige Entscheidungen unter der Beteiligung mehrerer Mitarbeiter getroffen werden. Zusätzlich sollen im Zuge der Netzwerkorganisation noch weitere Abteilungen von den Ideen und Erfolgen anderer Abteilungen profitieren. Einerseits bietet dieser Ansatz die Möglichkeit von Innovation und Teamwork, andererseits steht er in direktem Konflikt mit dem verlangten Vergütungssystem. Wer den marktorientierten Zielen entspricht, wird belohnt. Im Zuge der Netzwerkorganisation werden Abteilungen ihre Errungenschaften nicht mit anderen teilen und so ihre Vergütung riskieren.¹⁴⁹ Vor allem in Handelsunternehmen stellen Prämien für Kundenbindung oder generierte Umsätze einen hohen Stellenwert dar.

Einerseits kann festgehalten werden, dass sich einzelne Prinzipien des Beyond Budgeting Ansatzes bestens für die Anwendung innerhalb der Einzel- bzw. Großhandelsbranche eignen und, vor allem im Einzelhandel, teilweise verfolgt werden. Vor allem die adaptiven

¹⁴⁷ Vgl. NEUGEBAUER (2011), S. 17 f.

¹⁴⁸ Vgl. STOI/BRAUN/GROßE (2011), S. 34.

¹⁴⁹ Vgl. RIEG/OEHLER (2009), S. 104 f.

Managementprozesse und die Kundennähe sind prädestiniert für eine Anwendung in der Handelsbranche. Andererseits bestehen 2 wesentliche Problemfelder hinsichtlich einer Anwendung des Beyond Budgeting bei Handelsunternehmen, die im Folgenden erörtert werden. Das erste Problemfeld stellt die Dezentralisierung dar. Speziell bei großen Unternehmen besteht die Gefahr von Kommunikationslücken und somit Fehlentscheidungen. Beispielsweise verfügen Einzelhandelsketten teilweise über mehrere hundert Filialen. Eine dezentrale Steuerung dieser Anzahl sowie die Kommunikation untereinander und mit der Zentrale im Sinne der Netzwerkorganisation stellen Unternehmen vor große Probleme. Um diese zu beheben, müssen im Unternehmen geeignete Informationssysteme eingeführt werden, die die notwendige Transparenz schaffen. Allen Filialen und deren Leitern müssen in Echtzeit die notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Weiters bedarf es einer vermehrten Vertrauensübertragung an die Filialleitung. Dies führt zu Investitionen in geeignetes Personal.

Sind die Voraussetzungen eines transparenten Unternehmens und einer Vertrauenskultur, auch unter den Angestellten, geschaffen, ist eine Dezentralisierung in der Handelsbranche in der Lage durch Kundennähe und flexible Reaktionsmöglichkeiten auf das Marktgeschehen, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Zu bezweifeln ist, ob die Vorteile dieses Budgetierungsansatzes den Mehraufwand im Zuge der Implementierung rechtfertigen. Die Tatsache, dass erst wenige Unternehmen seit der Konzeption der Methode die Einführung des ganzheitlichen Beyond Budgeting Ansatzes durchgeführt haben, lässt nicht darauf schließen.¹⁵⁰

Das zweite Problemfeld ist die Steuerung ohne Budgets. Der Unternehmensmaxime, das richtige Produkt am richtigen Ort zur richtigen Zeit bereitzustellen, kann aktuell ohne die Steuerung durch Budgets nicht entsprochen werden. Genau das Gegenteil ist der Fall. Dem Budget kommt im Handel eine besondere Bedeutung zu. Das Geschäftsumfeld ist von hoher Konkurrenz geprägt, wodurch es zu zahlreichen Sonderaktionen, Rabatten und Preisnachlässen kommt. Ohne ein Budget und eine adäquate, flexible Ergebnisvorschau ist es nicht möglich, in diesem volatilen Umfeld zu planen. Deswegen sind Ansätze, die nicht auf die Budgeterstellung verzichten zu präferieren und in der Praxis anerkannter.¹⁵¹

Aufgrund der überschaubaren Größe der MAKAvA delighted GmbH kann die Dezentralisierung einerseits problemlos umgesetzt werden, andererseits wäre sie nach Ansicht dieser Arbeit nicht zielführend, um die Planung zu fördern. Weiters ist im Kooperationsunternehmen der Verzicht auf ein integriertes Budget nicht gewünscht. Das Unternehmen ist ein Einproduktunternehmen mit ausgelagerter Produktion. Dadurch gestaltet sich der Planungsprozess einfach. Die

¹⁵⁰ Vgl. RIEG/OEHLER (2009), S. 107 f.

¹⁵¹ Vgl. BUTTKUS (2011), S. 125 ff.

Budgeterstellung ist nicht, wie bei Konzernen, mit monatelanger Ressourcenbeanspruchung verbunden. Vor allem für KMU ist es notwendig, über eine quantitative Planung zu verfügen. Ohne diese kann beispielsweise weder Fremdkapital aufgenommen werden, noch eine Planung der Wachstumsstrategie erfolgen. Liquiditätslücken haben bei kleinen Unternehmen weitaus schwerwiegendere Folgen als bei großen Unternehmen, weswegen die Planung mittels des Budgets einen noch höheren Stellenwert einnimmt.

5.2 Advanced Budgeting beim Kooperationspartner

Nachdem erläutert wurde, dass bei Handelsunternehmen und somit auch beim Kooperationspartner nicht auf Budgets verzichtet werden soll, ist zu überprüfen, ob eine Verbesserung der Budgets zu mehr Effizienz und Effektivität führen kann. Jene Bestandteile des Advanced Budgeting die aus dem Beyond Budgeting stammen, werden nicht nochmals angeführt.

- Verringerung des Detaillierungsgrades

Der Handel ist eine simpel zu planende Branche. Die Gründe dafür sind, dass Forschung und Entwicklung sowie Produktion keine wesentliche Rolle spielen. Weiters können typische saisonale Absatzschwankungen gut abgeschätzt werden. Dies gilt sinngemäß für den Kooperationspartner. Die ausgelagerte Produktion vereinfacht den Planungsprozess enorm. Da das Produkt fertig entwickelt ist, sind Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen gering. Die top-down ausgehende Vorgabe der Ziele führt zu wenigen Verhandlungsrunden. Deswegen kann im Zuge der Planung eine Fokussierung auf die wichtigen Teilpläne, wie Absatz-, Produktions- oder Materialplanung, erfolgen. Eine Voraussetzung für die Herabsetzung des Detaillierungsgrades ist jedoch die optimale Integration dieser Pläne. Als Basisinformationen dafür dienen Kaufkraftinformationen der jeweiligen Regionen, Marktforschungsinstrumente und Annahmen über Preisentwicklungen. Teilpläne, deren Beitrag zum Gesamtergebnis bzw. der komplexen Unternehmensstruktur gering ist, sind dementsprechend grob zu planen. Deswegen ist der Handel bestens geeignet, um die Planung in Produktgruppen oder Regionen zusammenzufassen. Dabei sollten wichtige Teilpläne nach Regionen erstellt werden. Andere, wie die sonstigen Aufwendungen, sollten summiert geplant werden.¹⁵²

- Implementierung der rollierenden Planung

Flexibilität ist eine der wichtigsten Eigenschaften in der dynamischen Handelsbranche. Aufgrund steigender Konkurrenz und sinkender Margen ist es unabdingbar über ein Instrumentarium zu verfügen, das schnell auf veränderte Marktbedingungen oder Kundenanforderungen reagieren

¹⁵² Vgl. BUTTKUS (2011), S. 125 ff.

kann. Geeignet dafür ist die rollierende Planung.¹⁵³ Zusätzlich wird ein rollierender Forecast implementiert. Dieser basiert auf den aktuellsten Ist-Daten und verlangt einen geringen zusätzlichen Ressourcenaufwand. Voraussetzung dafür ist, dass ein geringer Detaillierungsgrad gewählt wird. Durch den Einsatz dieser beiden Instrumente kann in Handelsbranchen nicht nur auf saisonale bzw. kurzfristig auftretende Veränderungen reagiert werden, sondern auch die Planungssicherheit während des Geschäftsjahres erhöht werden. Die rollierende Planung kann die MAKAvA delighted GmbH bei der Implementierung ihrer langfristigen Ziele im operativen Geschäft unterstützen. Mittelfristige Ziele werden, wenngleich auch weniger detailliert, in operative Tätigkeiten implementiert. Gerade junge Unternehmen profitieren davon, sich in kurzen Zeitabständen mit der Planung auseinanderzusetzen. Dies fördert das Verständnis für die Planung und ihre Akzeptanz im Team.¹⁵⁴

- Implementierung nichtfinanzieller Steuerungselemente

In der Handelsbranche dient die strategische Planung dem Erkennen von Erfolgspotentialen im Rahmen der gewählten Wettbewerbsstrategien. Diese Strategien können beispielsweise die Kostenführerschaft, die Innovationsführerschaft, oder, wie beim Kooperationspartner, die Begrenzung auf eine Marktnische sein. Um dauerhaft am Markt zu bestehen, müssen Erfolgspotentiale erkannt und genutzt werden.¹⁵⁵ Dafür müssen neben quantitativen- auch qualitative Ziele Anwendung finden. Die Vision und Mission eines Unternehmens sind ausschlaggebend für die einfache und effektive Definition von strategischen Zielen. Der Kooperationspartner verfügt über aussagekräftige strategische Ziele, die sich gleichzeitig in der operativen Planung widerspiegeln. Entscheidungen werden nicht nur nach ihrer betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit beurteilt, sondern zusätzlich nach deren Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung.¹⁵⁶ Kunden erwerben das Produkt nicht nur aufgrund des subjektiven Nutzens, sondern auch wegen der nachhaltigen Identifikation mit der Marke. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, ist eine Implementierung von weiteren, nichtfinanziellen Zielen notwendig.

Durch die Zusammenführung von Better- und Beyond Budgeting entsteht mit dem Advanced Budgeting ein Ansatz, in dem sowohl Flexibilität als auch ein geeigneter Dezentalisierungsgrad vorhanden sind. Er ist zur Förderung der Effektivität und Effizienz im Unternehmen bestens geeignet. Folgende Grafik stellt abschließend jene Prinzipien des Better- und Beyond Budgeting Ansatzes dar, die im Zuge des Advanced Budgeting übernommen werden und durch deren

¹⁵³ Vgl. NEUGEBAUER (2011), S. 21 ff.

¹⁵⁴ Vgl. BRENNER/LEYK (2004), S. 109 ff.

¹⁵⁵ Vgl. EBERENZ (2011), S. 107 f.

¹⁵⁶ Vgl. DAUM (2003), S. 85 f.

Anwendung in der Handelsbranche eine Qualitätssteigerung im Rahmen der Planung und Budgetierung erreicht wird.

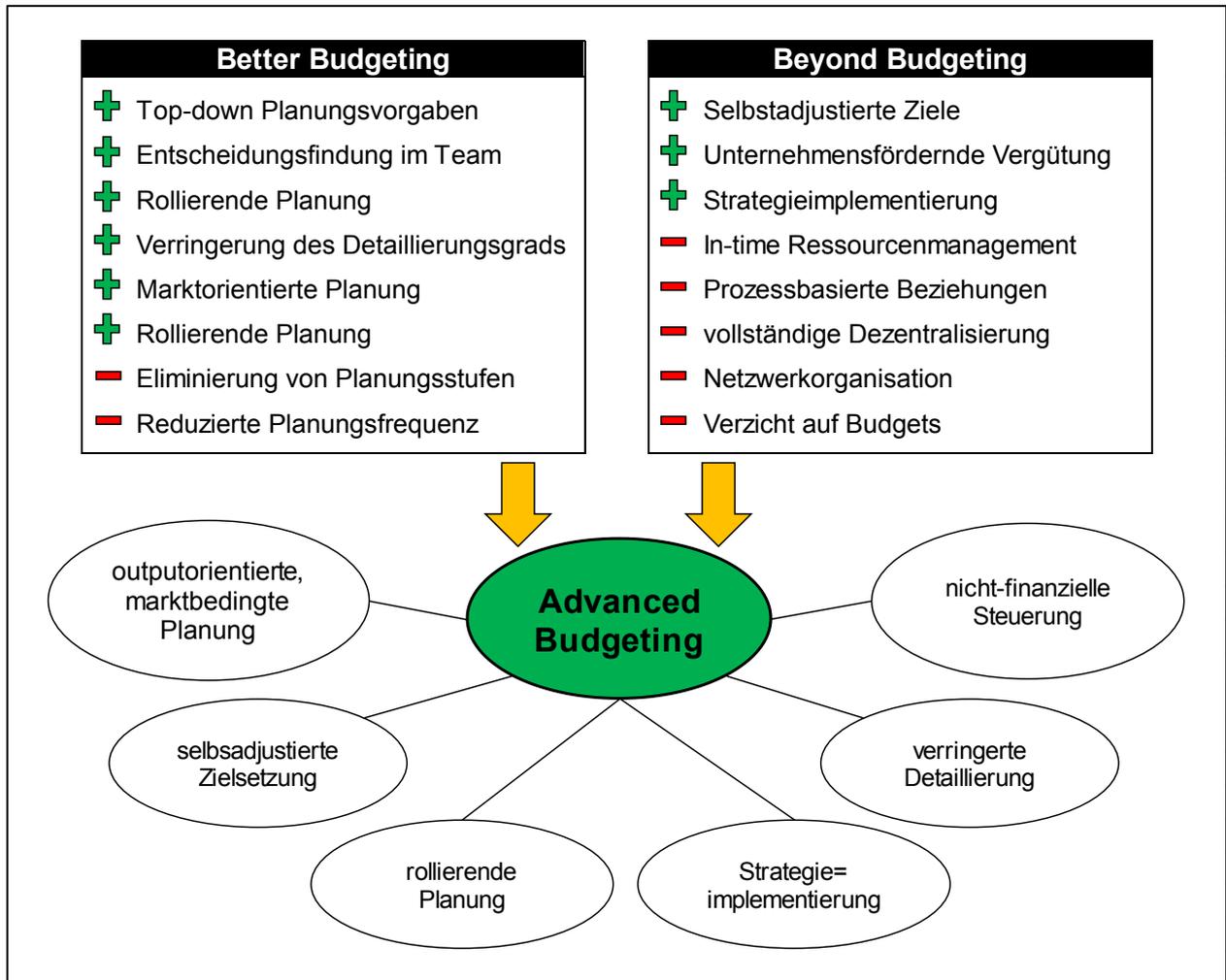


Abbildung 11: Zusammensetzung des Advanced Budgeting, Quelle: eigene Darstellung.

6 Konzeption und Implementierung der Planungsrechnung

Im Zuge dieses Kapitels werden die zuvor theoretisch erarbeiteten Grundlagen genutzt, um ein integriertes Planungstool für den Kooperationspartner im MS Excel zu erstellen und zu implementieren. Um ein besseres Verständnis für die Konzipierung des Tools zu schaffen werden komprimierte Auszüge aus diesem dargestellt. Für eine detaillierte Darstellung wird auf den Anhang¹⁵⁷ der Arbeit verwiesen.

Die Wahl von MS Excel ergibt sich aus der Tatsache, dass keine finanziellen Ressourcen für die Anschaffung und Implementierung eines neuen Programms aufgewendet werden sollen. Der Versuch eine Planung bzw. ein Budget mit dem verfügbaren Warenwirtschaftsprogramm Sage zu erstellen, ist aufgrund fehlender Funktionen und Daten gescheitert. Obwohl einzelne Auswertungen möglich sind, kann keine umfangreiche Planung mit Hilfe dieses Programms erfolgen. Die Buchhaltung wird von einer Steuerberatungsgesellschaft geführt, weswegen Sage nicht alle für eine integrierte Budgeterstellung notwendigen Daten erfasst und keine Möglichkeit einer manuellen Eingabe gegeben ist. MS Excel ist im Unternehmen vorhanden, den Angestellten bestens bekannt und erfüllt alle Anforderungen des Kooperationspartners.

Ziel ist es dem Kooperationspartner in diesem Kapitel den logischen Aufbau der Teilpläne und Ergebnisse darzustellen. Eine selbstständige Beantwortung von potentiell auftretenden Fragen und die Vornahme von einfachen Veränderungen sollen durch dieses Kapitel ermöglicht werden.

Diese Arbeit umfasst neben der Konzeption des Tools gleichzeitig seine Implementierung im Unternehmen. Dies wurde vom Kooperationspartner explizit gewünscht, da bisher keine Erfahrungen mit der Planung vorhanden sind. Aufgrund der Erstellung der Arbeit im ersten Quartal 2017 fand die Implementierung des Tools unterjährig statt. Bei allen in Abbildungen angeführten Werten handelt es sich um berechnete Plan-Daten bzw. bis zur Fertigstellung der Arbeit bekannte Ist-Daten des Geschäftsjahres 2017. Diese stellen für die laufende Periode kein verbindliches Budget dar, werden jedoch im Zuge der integrierten Vorscheurechnung genutzt. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt zusätzlich im 4. Quartal 2017 die Planung des Geschäftsjahres 2018. Die Teilpläne werden in einzelnen Unterkapiteln abgehandelt, wobei je Teilplan eine Darstellung der Vorgehensweise bei der Implementierung erfolgt.

¹⁵⁷ S. Anhang, S. 117.

6.1 Aufbau des Planungstools

Das Planungstool verfügt über 37 Tabellenblätter. Die hohe Anzahl ergibt sich aus dem Wunsch des Kooperationspartners, eine detaillierte Unterteilung der Teilbereiche vorzunehmen. Für die benutzerfreundliche Handhabung sind sowohl die Tabellenblätter als auch die Zellen innerhalb dieser farblich markiert. Die Farben und die Schriftart ergeben sich aus dem Corporate Design¹⁵⁸ des Unternehmens und haben folgende Bedeutung:

Bezeichnung der Tabellenblätter	Farbe
Anleitung	Black
1. Erlösplanung	Green
1.1. Umsatzerlöse	Grey
1.2. Finanzerträge	Grey
1.3. Sonstige Erträge	Grey
2. Einkaufsplanung	Grey
3. Material- & Vorratsplanung	Grey
4. Personalplanung	Grey
5. Marketingplanung	Green
5.1. Inserate	Grey
5.2. Kooperationen	Grey
5.3. Produktplatzierungen	Grey
5.4. Gratiswaren	Grey
5.5. Sonstiges Marketing	Grey
6. Sonstige Aufwandsplanung	Green
6.1. Fuhrpark	Grey
6.2. Übriger Aufwand	Grey
7. Working Capital Planung	Grey
8. Anlagenplanung	Green
8.1. Immaterielle Anlagen	Grey
8.2. Sachanlagen	Grey
8.3. Finanzanlagen	Grey
9. Finanzierungsplanung	Grey
10. Eigenkapitalplanung	Grey
11. Steuerplanung	Grey
GuV	Blue
Finanzplan	Blue
Bilanz	Blue
Vorschaurechnung	Yellow
Vorschau Umsatz	Yellow
Vorschau Einkauf	Yellow
Vorschau Material	Yellow
Vorschau Working Capital	Yellow
Vorschau Eigenkapital	Yellow
Vorschau Steuern	Yellow
Soll-Ist-Vergleich	Orange
Kennzahlencockpit	Orange

Tabelleblätter	
Farbe	Kategorie
Black	Anleitung
Grey	Planung - Teilpläne
Green	Planung - Ergebnisse
Blue	Integriertes Budget
Yellow	Vorschaurechnung
Orange	Kontrollinstrumente

Zellen	
Farbe	Kategorie
White	Auswahlfeld
Grey	Eingabefeld
Green	Ergebnisfeld
Yellow	Neutraler Hintergrund

Tabelle 1: Farbgebung der Tabellenblätter und Zellen, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁵⁸ Das Corporate Design ist das optische Erscheinungsbild eines Unternehmens. Dazu zählen beispielsweise die Gestaltung des Logos, Farben und Schriftarten. Die einzigartige Darstellung erhöht den Wiedererkennungswert und steigert den Markenwert.

Wird das Tool gestartet, gelangt der Benutzer automatisch in die schwarz markierte Anleitung. Sie dient als Einweisung in das Tool und stellt zugleich dessen Navigationszentrum dar.

Zuerst wird auf die technische Handhabung des Tools eingegangen. Dazu wird dem Benutzer die in Tabelle 1 ersichtliche Farbgebung erläutert. Weiters wird auf die Navigationsinstrumente in der Datei eingegangen. Neben jeder Aufforderung zur Dateneingabe befinden sich Schaltflächen. Durch deren Betätigen gelangt der Benutzer mittels Hyperlinks in das jeweilige Tabellenblatt. Das Logo des Unternehmens ist in alle Tabellenblätter integriert und dient ebenfalls als Schaltfläche. Über diese wird zurück in die Anleitung der Datei gewechselt. Innerhalb der Tabellenblätter wurden an geeigneten Stellen Auswahlfelder implementiert. Dadurch können angegebene Summen quartalsweise oder jährlich verteilt werden. Durch die Konzeption von Makros ist es möglich, bei geeigneten Positionen, wie Anlagegüter oder Fahrzeuge, eine Duplikation durchzuführen und somit die Anzahl der zu planenden Positionen nach Bedarf zu vermehren.

Danach wird in der Anleitung auf den Aufbau des Tools eingegangen. Auf der theoretischen Ausarbeitung basierend ist sie in die 3 Teilbereiche Planung, Steuerung und Kontrolle untergliedert. Begonnen wird mit der Erstellung der Teilpläne. Diese sind im gesamten Tool chronologisch nummeriert. Die einzelnen Pläne sind aufbauend konzipiert, weswegen eine der Nummerierung folgende Arbeitsweise empfohlen wird. In der Anleitung sind für jeden Teilplan alle erforderlichen Daten angeführt. Durch die vorhandenen Schaltflächen kann der Benutzer rasch zwischen den einzelnen Tabellenblättern wechseln. Nachdem ein Planungsschritt durchgeführt wurde, kann die Position in der Anleitung als erledigt markiert werden. Am Ende der Planung ist eine Auswertung ersichtlich, aus der hervorgeht, wie viele der Planungsschritte markiert wurden. Auf den Plänen basierend werden automatisch eine Plan-GuV, eine Plan-Kapitalflussrechnung und eine Plan-Bilanz erstellt.

Bei der Steuerung kommt die integrierte Vorscheurechnung zum Einsatz. In dieser wird der Benutzer aufgefordert, monatlich die Ist-Daten in Form von KERFs bzw. Saldenbilanzen einzugeben. Des Weiteren besteht die Möglichkeit neue Plan-Daten festzulegen, die aufgrund neuer Informationen vorhanden sind. Durch die Kombination zwischen Budget-, Ist- und neuen Plan-Daten wird die Steuerung der Planperiode ermöglicht.

Die Kontrolle besteht aus dem Soll-Ist-Vergleich und dem automatisierten Kennzahlencockpit. Diese beiden Tabellenblätter setzen die Eingabe von Ist-Daten in Form der Ist-GuV, Ist-Cashflow und Ist-Bilanz voraus, um die bestmögliche Analyse zu ermöglichen.

Die ersten Eingaben erfolgen im Zuge der allgemeinen Plan-Daten. Dies sind jene Daten, die von mehreren Tabellenblättern dauerhaft genutzt werden. Die einmalige Anlage innerhalb der Anleitung¹⁵⁹ erspart die wiederholte Eingabe. Abbildung 12 ist ein Ausschnitt aus dem Tabellenblatt Anleitung und stellt die allgemeinen Angaben dar:

ALLGEMEINE PLANDATEN	
<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie die zu planende Budgetperiode ein	2017
<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie den für das Planjahr relevanten KöSt-Satz an	25%
<input checked="" type="checkbox"/> Geben die den relevanten Mindest-KöSt Satz an	1 750,00
<input checked="" type="checkbox"/> Anzahl EW-Flaschen je Tray	12
<input checked="" type="checkbox"/> Anzahl MW-Flaschen je Kiste	24
<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie hier die (prognostizierte) Schlussbilanz ein	

Zur Eingabe der Schlussbilanz →

Abbildung 12: Ausschnitt der Anleitung,
Quelle: eigene Darstellung.

Danach wird mit der Planung der einzelnen Teilpläne begonnen. Diese stellen den Kern des Tools dar und verlangen manuelle Eingaben des Planenden. Um eine unkomplizierte Vorgehensweise zu gewährleisten, wurden die Teilpläne, wie in Tabelle 1 ersichtlich, teilweise in mehrere Tabellenblätter unterteilt. Im folgenden Teil der Arbeit werden diese näher erläutert.

6.2 Erstellung der Teilpläne

In diesem Abschnitt werden die Teilpläne erstellt. Es folgt eine schriftliche Auseinandersetzung mit jedem Teilbereich des Planungstools und die Spezifika des Kooperationsunternehmens werden erörtert. Da es sich neben der Konzeption auch um eine Implementierung handelt, wird im Zuge der Teilpläne auf die Erhebung der Daten bzw. die getroffenen Annahmen eingegangen.

6.2.1 Umsatz- und Ertragsplanung

Zu Beginn erfolgt die Umsatz- und Ertragsplanung. Diese stellt das Kernstück der Budgetierung dar und besteht aus folgenden 3 Tabellenblättern:

- 1.1. Umsatzerlöse
- 1.2. Finanzerträge
- 1.3. Sonstige Erträge

¹⁵⁹ S. Anhang A: Anleitung des Tools, S. 116 ff.

Im Zuge der Planung der Umsatzerlöse¹⁶⁰ müssen sowohl die geplanten Absatzmengen als auch die vorgesehenen Preise exkl. USt. angegeben werden. Daraus werden die Umsatzerlöse der Periode berechnet. Diese Funktion eignet sich bestens für die vom Unternehmen gewünschte Szenarienberechnung. In vergangenen Perioden ist es zu unterjährigen Preiserhöhungen gekommen, weswegen eine manuelle Eingabe der Preise je Monat für den Kooperationspartner möglich sein muss.

Die MAKAvA delighted GmbH verfügt über ein Produkt, den MAKAvA delighted Ice Tea. Dieser wird in EW- und MW-Flaschen abgefüllt und in Österreich, der EU und im Drittland abgesetzt. EW-Flaschen werden in Kartonverpackungen, genannt Trays, vertrieben und nach dem Konsum entsorgt. MW-Flaschen werden in Kunststoffkisten vertrieben und können bei Vertriebspartnern gegen Pfand zurückgegeben werden. Anschließend werden sie gereinigt, wiederholt befüllt und verkauft.

Der Kooperationspartner hat sowohl die Produktion des Getränks als auch den Einkauf der notwendigen Materialien ausgelagert. Jede Flasche wird vom Produktionspartner APO Fruchtsäfte GmbH zu einem Einstandspreis bezogen. Aufgrund der erneuten Befüllung der MW-Flasche liegt ihr Einstandspreis deutlich unter jenem der EW-Flasche. Im Zuge der Planung ist es notwendig, beide Produkte separat anzusetzen. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Einkaufs- und Verkaufspreisen. Darüber hinaus liegt eine große Abweichung hinsichtlich der Absatzmengen vor. Im Inland werden ca. 70% der Gesamtabatzmenge durch EW-Flaschen erreicht. In Mitgliedstaaten der EU und Drittländer dürfen aufgrund gesetzlicher Vorschriften ausschließlich MW-Flaschen geliefert werden. Für die Gewährung von Naturalrabatten und Gratiswaren werden hauptsächlich EW-Flaschen verwendet. Um die Planung der Absatzmengen möglichst detailliert durchzuführen, besteht, neben der Unterteilung in Flaschentypen, eine Differenzierung in Inland, EU und Drittland.

Im Zuge der Ermittlung der Umsatzerlöse müssen Erlösminderungen berücksichtigt werden. Das Unternehmen gewährt ausschließlich ausgewählten Inlands-Kunden Rabatte und Skonti. Es liegt keine Planung nach Kunden im Unternehmen vor, weswegen kein verursachungsgerechter Ansatz der Erlösschmälerungen erfolgen kann. Deswegen werden sie in Abhängigkeit der Umsatzerlöse geplant. Der größte Teil der Erlösschmälerungen betrifft die Gratiswarenrückvergütung. Dabei handelt es sich um gegebene Naturalrabatte in Form von Produkten. Für das junge Unternehmen ist die Liquidität ein wichtiger Faktor. Um diese nicht zusätzlich zu belasten, werden Nachlässe in Form von Naturalrabatten präferiert. Am Beispiel

¹⁶⁰ S. Anhang B: Umsatz- und Ertragsplanung, S. 126.

der MW-Flaschen stellt folgende Abbildung die Vorgehensweise bei der Planung der Umsatzerlöse dar:

Erlösschmälerungen MW-Flaschen		2017		Jänner	Februar	März
		1. QUARTAL				
Inland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich:	5,00%				
EU - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich:	0,00%				
Drittland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich:	0,00%				

Umsatzerlöse Inland		2017		Jänner	Februar	März
		1. QUARTAL				
Absatzmenge exkl. Gratisware		229 206		97 117	47 846	84 242
* Preis exkl. 20% Ust.				0,74	0,74	0,74
= Umsatzerlöse vor Erlösschmälerungen		169 612,26 €		71 867	35 406	62 339
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)		- 8 480,61 €		- 3 593	- 1 770	- 3 117
= SUMME		161 131,65 €		68 274 €	33 636 €	59 222 €

Umsatzerlöse EU		2017		Jänner	Februar	März
		1. QUARTAL				
Absatzmenge exkl. Gratisware		30 966		6 451	6 451	18 063
* Preis exkl. 20% Ust.				0,74	0,74	0,74
= Umsatzerlöse vor Erlösschmälerungen		22 914,66 €		4 774	4 774	13 367
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)		- €		-	-	-
= SUMME		22 914,66 €		4 774 €	4 774 €	13 367 €

Umsatzerlöse Drittland		2017		Jänner	Februar	März
		1. QUARTAL				
Absatzmenge exkl. Gratisware		19 800		6 600	6 600	6 600
* Preis exkl. 20% Ust.				0,95	0,95	0,95
= Umsatzerlöse vor Erlösschmälerungen		18 810,00 €		6 270	6 270	6 270
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)		- €		-	-	-
= SUMME		18 810,00 €		6 270 €	6 270 €	6 270 €

Abbildung 13: Ausschnitt der Umsatzplanung,
Quelle: eigene Darstellung.

Neben den Umsatzerlösen sind im Unternehmen geringe sonstige Erträge bzw. Finanzerträge vorhanden. Erstere resultieren beispielsweise aus Erträgen der unternehmenseigenen Modekollektion MAKAvA Wear und einer jährlich stattfindenden Veranstaltung. Letztere wurden für potentielle Wertpapiere oder Beteiligungen konzipiert und sind innerhalb des Tools mit diesen verknüpft. Im Zuge der Anleitung wird der Nutzer aufgefordert, die Unternehmen, mit denen eine Beteiligung eingegangen werden soll, anzulegen. Weiters müssen potentielle Wertpapiere zu Beginn der Planung angegeben werden. Darauf beziehen sich nicht nur die Finanzerträge, sondern auch das Finanzanlagevermögen. Aufgrund der Unwesentlichkeit der Beträge wird im Zuge der schriftlichen Ausarbeitung nicht näher auf diese eingegangen. Eine Darstellung erfolgt ausschließlich im Anhang der Arbeit.¹⁶¹

Normalerweise wird im Zuge der Planung der Absatzmengen auf Marktforschungsinstrumente zurückgegriffen. Solche sind beim Kooperationspartner nicht verfügbar, weswegen bei der Implementierung auf historische Daten zurückgegriffen wird. Es wurden die Absatz- und

¹⁶¹ S. Anhang B: Umsatz- und Ertragsplanung, S. 127 f.

Umsatzzahlen der letzten 3 Perioden erhoben. Die Absatzmengen beinhalteten ebenfalls die ausgegebenen Gratiswaren, weswegen im ersten Schritt eine Bereinigung der Position erfolgte. Darauf folgend wurden die Absatz- und Umsatzsteigerungen der letzten 3 Perioden ermittelt. Unter Berücksichtigung der erwarteten Auftragslage und den errechneten Werten wurde eine durchschnittliche Absatzsteigerung in Höhe von 12% für die Ermittlung der Plan-Mengen angenommen. Die aktuell geltenden Preise sind für die ganze Periode festgelegt und im Tool angegeben. Für die Berücksichtigung der Rabatte, Boni und Skonti wurde deren Verhältnis zu den Umsatzzahlen anhand der letzten 3 Perioden gemessen. Für die Periode 2017 wurden Erlösschmälerungen vor der Gewährung von Naturalrabatten in Höhe von 5% der Umsatzerlöse geplant.

6.2.2 Einkaufs- und Materialplanung

Der Kooperationspartner erwirbt die vertriebsfertigen Flaschen beim Produzenten. Diese werden mit den Einstandspreisen der jeweiligen Flaschen bewertet. Das Lager befindet sich ebenfalls beim Produzenten in Millstatt. Dieser ist vertraglich dazu verpflichtet, eine Mindestmenge in Höhe von 28.800 EW-Flaschen vorzuweisen. Hinsichtlich den MW-Flaschen sind keine Mindestmengen vereinbart. Mit den umsatzstärksten Kunden, wie Billa oder Spar, sind langfristige Lieferverträge vorhanden. Sie erleichtern die Planung der zu produzierenden Menge.¹⁶² Bestellungen von anderen Kunden werden direkt vom Unternehmen an den Produzenten weitergeleitet. Dieser stellt die abholbereiten Waren in seiner Produktionsstätte zur Verfügung. Ein Vertriebspartner des Kooperationsunternehmens nimmt die Produkte dort auf und liefert sie frei Haus an die Kunden.

Der Produzent erwirbt, abgesehen vom Matetee, die Zutaten für das Produkt auf eigene Rechnung. Zuzüglich den Abfüllkosten werden die Materialaufwendungen innerhalb des Einstandspreises dem Kooperationsunternehmen direkt weiterverrechnet.¹⁶³ Im Jahr 2016 konnte durch Preisverhandlungen eine Senkung der Bezugskosten erreicht werden. Ziel ist es, aufgrund der steigenden Absatzmenge, diese Verhandlungen voranzutreiben. Auf Wunsch des Kooperationspartners wurde im Zuge der Planung der Einstandspreise die Möglichkeit der Anlage von mehreren Positionen ermöglicht, um die Rechnungspositionen des Herstellers einzeln planen zu können. Obwohl es sich um einen Einstandspreis je Flasche handelt, wird dieser nach detaillierten Aufschlüsselung des Produzenten geplant.

¹⁶² S. Anhang C: Einkaufsplanung, S. 129 f.

¹⁶³ S. Anhang D: Material- und Vorratsplanung, S. 131 ff.

Im Jahr 2016 hat das Unternehmen entschieden, den Matetee als wichtigsten Rohstoff des Produkts auf eigene Rechnung zu beziehen. Geliefert und verarbeitet wird er weiterhin beim Produzenten. Die Rechnungslegung erfolgt jedoch direkt an die MAKAvA delighted GmbH. Aus diesem Grund ist der Rohstoff im Unternehmen zu bilanzieren. Anfang 2017 ergab sich ein Anfangsbestand in Höhe von ca. 70.000 Euro. Darüber hinaus wurde durch Gespräche mit den Verantwortlichen ersichtlich, dass in Zukunft weitere Materialien, wie Flaschen, Flaschenstöpsel und Etiketten, auf eigene Rechnung bezogen werden sollen. Dadurch wird Schritt für Schritt die gewünschte Unabhängigkeit vom Produzenten geschaffen. Darüberhinaus können die Ausgaben für Rohstoffe durch diese Vorgehensweise besser geplant und gesteuert werden. Die potentiellen Materialpositionen wurden in das Tool implementiert. Es kann bereits in der Periode 2018 dazu kommen, dass eine dieser Positionen unterjährig zugekauft wird. Das Tool ist dahingehend konzipiert, dass die Einstandspreise der bezogenen Produkte monatlich festgelegt werden können. Wird eine Materialposition selbst erworben, muss der Einstandspreis ab dem jeweiligen Monat manuell verringert werden. Die Planung der selbst zugekauften Materialien wird erst durch die Eingabe eines Anfangsbestands bzw. eines Zukaufs ausgelöst und mit dem Budget verknüpft. Dadurch kann der Zukauf einzelner Materialien variabel abgebildet werden.

Aus Einfachheitsgründen erfolgt an dieser Stelle gleichzeitig die Planung der Bestände, obwohl es sich hierbei um eine Position des Working Capital (WC) handelt. Die erworbenen fertigen Produkte stellen im Zuge der Bilanzierung beim Kooperationspartner Waren dar. Der Matetee und die zukünftigen Materialien sind als Rohstoffe zu klassifizieren. Aufgrund der fehlenden unternehmensinternen Produktion kann eine Berücksichtigung der Bestandsveränderung bei der Erstellung der Plan-GuV unterlassen werden. Diese ist nur bei selbst erstellten Erzeugnissen notwendig. Die Berechnung der Bestände erfolgt ausschließlich für bilanzielle und liquiditätsorientierte Zwecke. Als Bewertungsverfahren wurde für alle Rohstoffe bzw. Waren das First-In-First-Out-Verfahren (FIFO-Verfahren) implementiert. In Bezug auf die zugekauften Waren und den Matetee ergibt sich dieses Verfahren daraus, dass es sich um Verfallsgüter handelt.¹⁶⁴ Die Verwertung der am längsten auf Lager befindlichen Produkte verringert den potentiellen Verfall. Aus Einfachheitsgründen wurde im Zuge der sonstigen potentiellen Rohstoffe ebenfalls auf das FIFO-Verfahren zurückgegriffen.

Unabhängig von den Einstandspreisen des Produzenten fallen Vertriebskosten an. Diese ergeben sich aus einer Preis-Matrix des Vertriebspartners je nach Postleitzahl der belieferten Kunden. Da im Unternehmen keine Planung nach Kunden bzw. detaillierten Regionen erfolgt, ist die Implementierung dieser Matrix nicht möglich. Die Vertriebskosten werden, unterteilt in EW-

¹⁶⁴ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 187 und 307.

und MW-Flaschen, im Verhältnis zur Absatzmenge geplant. Dabei wurde wiederum auf die Daten der letzten 3 Perioden zurückgegriffen. Die Gratiswaren bzw. auf Lager befindlichen Flaschen wurden nicht berücksichtigt. Für diese fallen keine Vertriebskosten im Unternehmen an. Es wurden Vertriebskosten in Höhe von 4,35% der Absatzmenge geplant.

Des Weiteren müssen für MW-Flaschen die Kisten, in denen sie ausgeliefert werden, angeschafft werden. Die Aufwandsposition dahingehend betrug im Jahr 2016 ca. 38.000 Euro. Die Anschaffung ist von 2 Faktoren abhängig. Einerseits von der abgesetzten Menge und andererseits von der schwer zu planenden Rücklaufquote der Kisten. Letztere wurde im Tool mittels eines veränderbaren Prozentsatzes festgelegt. Dieser besagt, wie viel Prozent der Absatzmenge mittels neu angeschaffter Kisten erfolgen muss.

Die Summe dieser Aufwendungen wird im Jahresabschluss als Wareneinkauf festgehalten und stellt sich im Tool wie folgt dar:

Wareneinkauf	2017	Jänner	Februar	März
	1. QUARTAL			
Produktion EW-Flaschen	158 751,24 €	25 603	51 725	81 423
Produktion MW-Flaschen	41 187,69 €	7 472	11 571	22 145
Vertriebskosten EW-Flaschen	23 971,89 €	6 389	8 329	9 254
Vertriebskosten MW-Flaschen	12 172,46 €	4 790	2 648	4 735
Kisten MW-Flaschen	- €	-	-	-
Mate Tee	- €	-	-	-
Leergut EW-Flaschen	- €	-	-	-
Leergut MW-Flaschen	- €	-	-	-
Flaschenstöpsel	- €	-	-	-
Etiketten	- €	-	-	-
Sonstiger Materialaufwand	362,50 €	121	121	121
= SUMME Wareneinkauf	236 445,78 €	44 374,91 €	74 393,12 €	117 677,75 €

Abbildung 14: Ausschnitt der Materialplanung,
Quelle: eigene Darstellung.

Der sonstige Materialaufwand unterteilt sich in Fremdleistungen und Übriges. Aus Einfachheitsgründen wurde hier auf die Planung einer Summe, die sich in Prozent der Absatzmenge verteilt, zurückgegriffen. Vergleichswerte wurden aus den Abschlüssen der letzten 3 Perioden entnommen.

6.2.3 Personalplanung

Die Personalaufwendungen stellen im Unternehmen die zweitgrößte Aufwandsposition dar. Seit 2012 steigt die Mitarbeiteranzahl jährlich um zumindest einen Angestellten an. Die Eigentümer sind als Gesellschafter-Geschäftsführer tätig. Die hohe Anzahl der Angestellten ergibt sich aus

der im Unternehmen üblichen 30-Stunden-Woche. Der Hauptteil der Angestellten ist in der Vertriebsabteilung beschäftigt. Diese umfasst 5 Mitarbeiter.

Die Personalplanung beginnt mit der manuellen Eingabe der Lohnnebenkosten Parameter. Dazu zählen die Kommunalsteuer, der Dienstgeberbeitrag, der Dienstnehmerzuschlag und die Mitarbeitervorsorgekassa-Beiträge. Darüber hinaus werden sowohl die Dienstgeber-Beiträge der laufenden Zahlungen als auch der Sonderzahlungen in Prozent angegeben. Zuletzt muss die von Gesetz wegen definierte Höchstbeitragsgrundlage eingegeben werden.

Anschließend wird jeder Angestellte separat geplant.¹⁶⁵ Die Eingabe des Namens muss hier erfolgen. Darauf wird im Zuge des restlichen Tools zurückgegriffen. Hinsichtlich der Personalaufwendungen sind die Eingabe des monatlichen Bruttoentgelts, des Urlaubszuschusses und der Weihnachtsremuneration von Bedeutung. Das Alter des Angestellten muss ebenfalls angegeben werden. Dies resultiert daraus, dass ab einem Alter von 60 Jahren kein Dienstgeberbeitrag und Dienstnehmerzuschlag mehr zu entrichten sind.

Darauf basierend werden die laufenden Gehälter inkl. Lohnnebenkosten berechnet, wobei zusätzlich der zeitliche Anfall der Sonderzahlungen berücksichtigt wird. Der Urlaubszuschuss und die Weihnachtsremuneration werden im Unternehmen vierteljährlich ausbezahlt, wobei die letzte Sonderzahlung aus gesetzlichen Gründen im November erfolgt. Folgender Ausschnitt veranschaulicht die Berechnung der Entlohnung eines Angestellten am Beispiel der Finanz- und Logistikleiterin Kristiana Mädje.

Name:	Kristiana Mädje	Alter:		2017			
Funktion:	Leitung Finanzen & Logistik	h / Woche:	30,00	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März
monatliches Bruttoentgelt:		3 226,63		9 679,89 €	3 227	3 227	3 227
Urlaubszuschuss:		3 182,44		795,61 €			796
Weihnachtsremuneration:		3 182,44		795,61 €			796
KommSt:		96,80		290,40 €	97	97	97
DB:		145,20		435,60 €	145	145	145
DZ:		12,58		37,75 €	13	13	13
MVK-Beitrag:		49,37		172,45 €	49	49	74
DG-Beitrag laufend:		693,08		2 079,24 €	693	693	693
DG-Beitrag Urlaubszuschuss:		667,68		166,92 €			167
DG-Beitrag Weihnachtsrem.:		667,68		166,92 €			167
= SUMME				14 620,38 €	4 224 €	4 224 €	6 173 €

Abbildung 15: Ausschnitt der Personalplanung,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Planung der Geschäftsführer erfolgt in einem separaten Teil des Tabellenblatts. Mit diesen wurde eine monatliche Rechnungslegung vereinbart. Die Eingabe des Bruttobezugs pro Monat

¹⁶⁵ S. Anhang E: Personalplanung, S. 134 f.

ist ausreichend, um die notwendigen Berechnungen durchzuführen. Obwohl ein Gesellschafter-Geschäftsführer Einkünfte aus selbstständiger Arbeit erzielt, sind seitens der GmbH der Dienstgeberbeitrag, der Dienstgeberzuschlag und die Kommunalsteuer zu entrichten.¹⁶⁶ Zusätzlich erfolgt in den Monaten der Urlaubs- und Weihnachtzuschüsse eine Rechnungslegung über den doppelten Betrag.

Aufgrund der geringen Relevanz werden die sonstigen Personalaufwendungen, wie Weiterbildungen oder Reisekosten, nicht je Mitarbeiter geplant. Dies erfolgt im nächsten Schritt anhand einer manuellen Eingabe je Monat bzw. je Jahr. Zusätzlich erfolgt in diesem Tabellenblatt die Planung der Personalrückstellungen. Aktuell sind im Unternehmen Rückstellungen hinsichtlich Jubiläumsgelder, nicht konsumierter Urlaube und Zeitausgleich vorhanden. Nach Rücksprache mit dem Kooperationspartner werden diese Werte vor der Budgeterstellung durch den Steuerberater näherungsweise zur Verfügung gestellt. Deswegen wurde auf eine Berechnung verzichtet und es erfolgt eine manuelle Eingabe der Dotierung bzw. Auflösung.

Die Planung der Bruttomonatsgehälter konnte im Zuge der Implementierung exakt durchgeführt werden. Neue Angestellte werden innerhalb der Planperiode nicht aufgenommen. Sonstige Personalaufwendungen wurden anhand der Vorjahreswerte geschätzt. Für die Planung der Personalrückstellungen werden zukünftig Informationen seitens der Steuerberatung herangezogen. Diese berechnet anhand des aktuell ausstehenden Zeitausgleich- bzw. Urlaubanspruchs die prognostizierten Rückstellungen.

6.2.4 Marketingplanung

Die Planung der Werbeaufwendungen stellt eine Kernfunktion des Budgetierungstools dar. Bisher wurden Aufwendungen für Marketingaktivitäten nicht geplant. Wenn sich Möglichkeiten in Form von Kooperationen oder Inseraten ergeben haben, wurden diese unter Berücksichtigung der Liquidität wahrgenommen. Um den Absatz im Westen Österreichs und der EU zu erhöhen, werden in Zukunft gezielt Werbemaßnahmen ergriffen. Ein Ziel des Tools ist die Berechnung der Liquidität bei gegebenem Marketingaufwand. Darauf basierend werden vor Periodenbeginn Entscheidungen hinsichtlich des Marketingbudgets getroffen.

Auf Wunsch des Unternehmens wurden detaillierte Planungsmöglichkeiten bei Werbeaufwendungen implementiert. Diese umfassen folgende Positionen¹⁶⁷:

¹⁶⁶ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2017), Onlinequelle [19.04.2017].

¹⁶⁷ S. Anhang F: Marketingplanung, S. 136 ff.

1. Inserate
2. Kooperationen
 - a. Mit Vereinen
 - b. Mit Unternehmen
 - c. Mit Gaststätten / bei Veranstaltungen
3. Produktplatzierungen
 - a. Im Rundfunk
 - b. Im Internet
 - c. Point of Sale
4. Gratiswaren
 - a. Fixe Gratisware
 - b. Variable Gratisware

Der Planungsablauf für Inserate, Kooperationen und Produktplatzierungen erfolgt gleich. Der Planende muss den mit der Marketingaktivität einhergehenden Nettopreis und den zeitlichen Anfall der Zahlung angeben. Des Weiteren wurde die Eingabe von grundlegenden Informationen, wie Partnern oder Informationen über die Aktivität, ermöglicht. Bei Anfall der Zahlung wurde auf die Implementierung eines Auswahlfeldes zurückgegriffen. In diesem kann entweder das Monat der Zahlung oder ein Zeitraum, wie das erste Quartal, eingegeben werden. Die Verteilung erfolgt automatisiert und erleichtert die Planung von Sammelpositionen.

Den größten Aufwand im Zuge der Marketingplanung stellen die Gratiswaren dar. Diese werden in 2 verschiedenen Varianten geplant. Zuerst erfolgt die Festlegung der reinen Gratiswaren. Dabei handelt es sich um Produkte, die ohne jegliche Gegenleistung vergeben werden. Beispielsweise Waren zum eigenen Gebrauch oder Testprodukte an potentielle Kunden. Die variable Gratisware wird in Form von Naturalrabatten vergeben und ist mit der Umsatzplanung verknüpft. Im Zuge der Jahresabschlusserstellung wird der Materialaufwand dieser Flaschen derzeit noch im Materialaufwand ausgewiesen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist geplant, den Ausweis in den Werbeaufwand zu verlagern. Die Naturalrabatte werden bei Rechnungslegung in Abzug gebracht und dementsprechend mit dem entgangenen Verkaufspreis bewertet. Durch den vermehrten Anfall von Gratiswaren ist das Unternehmen darauf bedacht, das Budget in Form von Paletten festzulegen. Durch deren Eingabe erfolgt im Hintergrund eine Berechnung in EW-Flaschen. Der Anfall der reinen Gratisware wird durch die Eingabe von 2 Verteilungsschlüsseln gesteuert. Erster regelt den Absatz der Gratisware differenziert nach Regionen. Das Unternehmen verfügt über 3 Vertriebsmitarbeiter, die für die Vergabe der Gratisware in verschiedenen Regionen zuständig sind. Die erhaltene Menge definiert sich durch die Multiplikation der Gesamtmenge mit dem Verteilungsschlüssel der Region. Danach erfolgt die

Verteilung nach Monaten. In den Sommermonaten werden aufgrund dem Auftreten der Marke bei Veranstaltungen vermehrt Gratiswaren vergeben. Dies kann durch den Verteilungsschlüssel berücksichtigt werden. Bei variablen Gratisware wird auf die Verteilung nach Regionen verzichtet, da Bestellungen nicht von verschiedenen Mitarbeitern, sondern in der Zentrale entgegengenommen.

Für die Planperiode wurde eine reine Gratisware in Höhe von 12 Paletten, also 17.280 EW-Flaschen, geplant. Diese Anzahl beruht auf Vergangenheitswerten und Gesprächen mit der Vertriebsleitung. Die variable Gratisware wurde mit 80 Paletten bzw. 115.200 EW-Flaschen festgelegt. Dabei handelt es sich um von der geplanten Absatzmenge abhängige Naturalrabatte, wobei langfristige Lieferverträge und Vorjahreswerte berücksichtigt wurden.

6.2.5 Sonstige Aufwandsplanung

Die sonstigen Aufwendungen umfassen alle Aufwendungen, die im Tool nicht an anderen Stellen geplant werden. Diese Positionen wurden aus dem Abschluss bzw. den KERF entnommen und vor der Positionierung in diesem Tabellenblatt mit dem Unternehmen besprochen. Dabei wurde der Wunsch geäußert, den Fuhrpark separat zu planen, da im Unternehmen hohe Kfz-Aufwendungen vorhanden sind. Die Vermarktung der Marke erfordert eine hohe Reisebereitschaft der Angestellten. Diese schlägt sich im Aufwand des Unternehmens nieder. Momentan sind 4 Fahrzeuge im Unternehmen vorhanden, wobei alle als Leasingfahrzeuge klassifiziert sind und somit nicht in der Bilanz aufscheinen. Im Tool wurde die Anlage der einzelnen Fahrzeuge konzipiert, um die jeweiligen Aufwendungen nach den dazugehörigen Fahrern zu planen. Die übrigen Aufwendungen wurden zur manuellen Eingabe angelegt und verknüpfen sich an geeigneter Stelle mit anderen Tabellenblättern. Hier wird vermehrt auf Auswahlfelder zurückgegriffen, um die Planung der untergeordneten Positionen zu vereinfachen. Aufgrund der geringen Bedeutung der sonstigen Aufwendungen wurden diese Positionen ausschließlich mit Summenwerten geplant und gleichmäßig über die Periode verteilt. Es wurde zumindest die im Zuge der Absatzplanung festgelegte Steigerung in Höhe von 12% bei der Festlegung der Plan-Werte berücksichtigt.¹⁶⁸

6.2.6 Working Capital Planung

Dieser Teilplan enthält jene Positionen, die bei der MAKAvA delighted GmbH als WC zu klassifizieren sind.¹⁶⁹ Dieses ist definiert als Umlaufvermögen abzüglich des kurzfristigen

¹⁶⁸ S. Anhang G: Planung der sonstigen Aufwendungen, S. 139 f.

¹⁶⁹ S. Anhang H: Planung des Working Capital, S. 141 ff.

Fremdkapitals. Im Kooperationsunternehmen sind unter dem Umlaufvermögen folgende Positionen ausgewiesen:

- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Sonstige Forderungen
- Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
- Liquide Mittel bzw. Bankkontokorrentkredit

Das kurzfristige Fremdkapital besteht bei der MAKAvA delighted GmbH aus den folgenden Positionen:

- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Sonstige Verbindlichkeiten
- Sonstige Rückstellungen
- Passive Rechnungsabgrenzungsposten

Eine Erhöhung des WC führt zu einer steigenden Liquidität im Unternehmen. Dies resultiert daraus, dass Positionen des Umlaufvermögens entweder liquide Mittel darstellen oder kurzfristig zu diesen gemacht werden können. Das Ziel von Unternehmen ist es, durch ein gutes WC-Management den potentiell auftretenden Kapitalbedarf aus der Innenfinanzierung zu generieren, bevor auf Fremdkapital zurückgegriffen wird. Dafür gilt es beispielsweise im Forderungsmanagement die Außenstanddauer zu reduzieren. Gleichzeitig müssen Lieferantenkredite in Form von Zahlungszielen ausgenutzt werden. Des Weiteren können bei den Vorräten durch die Erhöhung der Planungsqualität liquide Mittel gespart werden.¹⁷⁰ Eine Grundlage dafür können Kennzahlen hinsichtlich der Lagerdauer- bzw. -umschlagshäufigkeit sein.¹⁷¹ Bei Handelsunternehmen kommt der Steuerung des WC eine große Bedeutung zu. Durch das hohe gebundene Kapital im Warenbestand kann ein mangelhaftes WC-Management zu Liquiditätsengpässen führen.¹⁷²

Die Übersichtlichkeit und Einfachheit der Planung wurde in Form einer detaillierten Untergliederung gewährleistet die sich am Jahresabschluss der Unternehmung orientiert. Dadurch wird der Planende einerseits gezwungen, sich mit den einzelnen Positionen detailliert auseinanderzusetzen, andererseits erhöht es die Planungsqualität und somit das WC-Management.

¹⁷⁰ Vgl. THEUERMANN/GRÜNBICHLER (2013), S. 181 f.

¹⁷¹ Vgl. Kapitel 6.8.2 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen, S. 95.

¹⁷² Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 221 f.

Das im Unternehmen vorhandene Warenwirtschaftsprogramm Sage wird unter anderem zur Verbuchung der Warenzu- und -abgänge bzw. der Zahlungsein- und -ausgänge genutzt. Andere buchhalterische Aufgaben sind nicht im Programm implementiert. Dadurch kann bei der Planung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf die Außenstanddauer zurückgegriffen werden. Diese muss vom Benutzer eingegeben werden. Die restlichen Werte berechnen sich automatisiert aus den zuvor geplanten Umsatzplänen. Auf deren Basis werden die Forderungsbestände aus Lieferungen und Leistungen berechnet. Durch die steigenden Absatzzahlen in der Planperiode 2017 findet gleichzeitig eine Steigerung beim Bestand der Forderungen statt. Die sonstigen Forderungen bzw. die aktiven Rechnungsabgrenzungen sind vom Unternehmen manuell zu planen. Bei Letzteren wurde eine automatisierte Auflösung zu Jahresbeginn implementiert.

Die Planung der liquiden Mittel erfolgt nach Angabe der Soll- und Habenzinssätze automatisiert. Durch eine Verlinkung des CFs wird der Stand des Hauptkontos aktualisiert. Sind die CFs positiv, ergibt sich ein Guthaben und damit einhergehend Zinserträge. Sind sie negativ, entsteht ein BKK und Zinsaufwand. Neben dem Hauptkonto verfügt das Unternehmen über ein Vertriebskonto. Dieses dient ausschließlich zur Bezahlung der Rechnungen der Vertriebsmitarbeiter und verfügt über einen Mindestbestand. Aufgrund des niedrigen Kontostands erfolgt keine variable Planung, sondern nur die Eingabe des Mindestbestands zu Beginn der Periode. Ist der aktuelle Stand niedriger, erfolgt eine Zuführung vom Hauptkonto.

Gleich wie die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen mittels der Außenstanddauer zu planen. Diese ist ebenfalls aus dem Warenwirtschaftsprogramm ersichtlich. In diesen Verbindlichkeiten sind ausschließlich die Materialaufwendungen enthalten. Andere Rechnungen werden innerhalb weniger Tage beglichen. Bei den sonstigen Verbindlichkeiten erfolgt eine Unterteilung in die aus dem Abschluss ersichtlichen Positionen. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Pfand-Verbindlichkeiten. Diese entstehen, wenn MW-Flaschen in Kisten verkauft werden. Kunden können ohne zeitliche Bindung die Kisten gegen Pfand zurückgeben. Im Planungstool entsteht nach Angabe der geplanten Absatzmengen und des Netto-Pfandwertes automatisiert eine monatliche Verbindlichkeit. Dabei wird die in den allgemeinen Angaben berücksichtigte Menge der Flaschen je Kiste berücksichtigt. Die Begleichung der Verbindlichkeit muss mittels einer Tilgungsquote angegeben werden. Des Weiteren sind im WC sonstige Verbindlichkeiten aus Personalaufwendungen enthalten. Der Anfangsbestand dieser wird automatisiert im Jänner des Jahres aufgelöst. Es handelt sich nach Rücksprache mit der Steuerberatung ausschließlich um Verbindlichkeiten aus den Gehaltsabrechnungen des vorangegangenen Dezembers. Dies ermöglicht ebenfalls eine automatisierte Bildung der Verbindlichkeit am Ende des Jahres. Die übrigen Verbindlichkeiten

sind, gleich wie sonstige Rückstellungen und passiven Rechnungsabgrenzungen, manuell vom Benutzer zu planen.

6.2.7 Anlagenplanung

In diesem Tabellenblatt erfolgt die Planung der Investitionen und Desinvestitionen.¹⁷³ Aufgrund der ausgelagerten Produktion und der Anmietung der Büroräume handelt es sich um kein anlagenintensives Unternehmen. Die Investitionen werden aktuell hauptsächlich in allgemeine Büro- und Geschäftsausstattung getätigt. Konkret sind im Unternehmen ausschließlich immaterielle Anlagen und Sachanlagen vorhanden. Erstere setzen sich aus Patent- und Lizenzrechten sowie dem Datenverarbeitungsprogramm Sage zusammen. Das Sachanlagevermögen besteht ausschließlich aus der Büroeinrichtung und EDV-Anlagen. In Zukunft plant das Unternehmen den Kauf eines Lagerraums. Durch die eigenständige Lagerung der Produkte soll eine Senkung der Kosten, die an den Produzenten fließen, erreicht werden.

Die Abschreibung des Sachanlagevermögens erfolgt ebenfalls an dieser Stelle. Das Tool wurde auf monatlicher Basis erstellt, weswegen ein monatlicher Ausweis der Abschreibung erfolgt. Durch die Eingabe der Nutzungsdauer in Jahren und dem Monat der Aktivierung wird automatisch die Abschreibung je Anlagegut für die Planperiode berechnet. Die Jahresabschlussbuchungen werden von der Steuerberatung übernommen. Das Tool folgt bei der Berechnung dem Abschreibungsansatz der Kanzlei. Diese greift auf eine lineare Jahres- bzw. Halbjahresabschreibung zurück. Im Zuge der Berechnung wird der jeweils anzuwendende Abschreibungsbetrag ab dem Aktivierungszeitpunkt gleichmäßig auf die restlichen Monate verteilt.

Die Steuerberatung berechnet und verbucht die Abschreibung monatlich und weist diese in der KERF aus. Die Abschreibung der Altbestände wird je Anlagenkategorie geplant. Die Werte können aus der Abschreibungsvorschau des Jahresabschlusses entnommen und, gleich wie die außerplanmäßigen Abschreibungen, händisch eingegeben werden. Zuletzt werden die Investitionen in geringwertige Wirtschaftsgüter angegeben. Aufgrund der unwesentlichen Beträge werden diese im Jahr der Anschaffung abgeschrieben. Die daraus resultierende Abschreibung wird gleichmäßig über die Periode verteilt.

Finanzanlagen sind im Unternehmen nicht vorhanden. Aus Vollständigkeitsgründen wurde im Tool die Anlage von Wertpapieren bzw. Beteiligungen ermöglicht. Dabei wird in der Anleitung des Tools die Eingabe der Bezeichnungen der Beteiligungen und Wertpapiere gefordert. Diese

¹⁷³ S. Anhang I: Anlagenplanung, S. 144 ff.

verknüpfen sich automatisch mit der Planung der Finanzerträge. Die Angabe der Erträge erfolgt erst bei der Anlagenplanung für die jeweilige Finanzanlage. Finanzerträge aus Wertpapieren treten allgemein jährlich auf, weswegen die Auswahlmöglichkeit eines Monats konzipiert wurde. Hier erfolgt ebenfalls die Eingabe des beizulegenden Zeitwerts am Ende der Planperiode. Ist dieser niedriger als der Buchwert am Periodenbeginn, wird automatisiert eine Abschreibungsberechnung durchgeführt. Des Weiteren können außerplanmäßige Abschreibungen bzw. Zuschreibungen manuell im Zuge der Planung der Altbestände angeführt werden.

Für die Periode 2017 wurde die Investition in eine Flaschenform geplant. Die Nutzungsdauer ergibt sich nach Rücksprache mit der Steuerberatungskanzlei aus den zu produzierenden Flaschen, geteilt durch die zu erwartende durchschnittliche Produktionsmenge der nächsten Jahre. Abgesehen von dieser technischen Anlage handelt es sich ausschließlich um den allgemeinen Erwerb von EDV-Geräten oder Betriebs- und Geschäftsausstattung. Diese wurden auf Basis der erhobenen Durchschnittswerte geplant.

Anhand dieses Tabellenblatts können die Bilanzansätze des Anlagevermögens, differenziert nach Konzessionen und gewerblichen Rechten, Grundstücken und Gebäuden, technischen Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Beteiligungen und Wertpapieren in die Bilanz übernommen werden. Alle Abschreibungen werden automatisch in die GuV und alle Investitionen in die CF-Rechnung übernommen.

6.2.8 Finanzierungsplanung

Das Tabellenblatt Finanzierung widmet sich der langfristigen Fremdfinanzierung des Unternehmens durch Darlehen. Diese können entweder neu angelegt oder, bei bestehenden Kontrakten, fortgeführt werden. Aktuell verfügt das Unternehmen über keine langfristige Fremdfinanzierung durch Bankinstitute. Das Vorhaben des Erwerbs einer Lagermöglichkeit bzw. sonstige Expansionspläne könnten die Aufnahme von Krediten nach sich ziehen. Die Aufnahme von Neukrediten ist durch folgende 3 Tilgungsmöglichkeiten in das Tool eingebettet¹⁷⁴:

1. Endfällige Tilgung

Im Zuge der endfälligen Tilgung werden laufend Zinszahlungen geleistet. Die Tilgungskomponente entfällt jedoch bis zum Ende der Laufzeit. Zu diesem Zeitpunkt wird der gesamte Aufnahmebetrag getilgt. Die Zinszahlungen bleiben aufgrund der unveränderten Kreditsumme konstant. Diese Tilgungsmodalität wird bei Investitionen gewählt, die späte CFs generieren.

¹⁷⁴ Vgl. GEYER/HANKE/LITTICH/NETTEKOVEN (2011), S. 148 ff.

2. Tilgung in Raten

Handelt es sich um die Finanzierung von Investitionen, die früh CFs generieren, ist die Ratentilgung zu wählen. Diese zeichnet sich durch die konstante Tilgung in gleichbleibenden Raten aus. Dadurch nimmt der Rückzahlungsbetrag stetig ab, weswegen die Zinszahlungen sinken. Das Unternehmen wird hierbei früh durch hohe Zinszahlungen belastet, die im Laufe der Kreditdauer abnehmen.

3. Annuitätentilgung

Die Annuitätentilgung weist eine gleichbleibende Zahlung auf. Diese wiederum setzt sich aus einer Tilgungs- und einer Zinskomponente zusammen. Die Höhe der Annuität bleibt unverändert, die enthaltene Zinskomponente nimmt jedoch stetig ab bzw. erhöht sich die Tilgung laufend. Bei konstanten Rückflüssen aus einer Investition wird diese Tilgungsmodalität empfohlen.

Die 3 Möglichkeiten können mittels eines Auswahlfeldes angewendet werden. Durch die Eingabe der Finanzierungssumme, des Zinssatzes und der Laufzeit in Monaten werden sowohl die Tilgungskomponente als auch der Zinsaufwand automatisch berechnet. Letzterer wird ergebniswirksam mit der GuV verknüpft. Die Aufnahme von Fremdkapital bzw. die Tilgung wird zahlungswirksam im CF ausgewiesen.

Innerhalb der Planperiode 2017 ist keine Aufnahme von Fremdkapital geplant, weswegen die Anlage eines Kredits nicht erfolgte.¹⁷⁵ Anhand von fiktiven Daten wird in der folgenden Grafik die Aufnahme eines Kredits beispielhaft dargestellt:

Kreditgeber:		Beispielbank		
Kreditsumme in €:	100 000,00 €			
Laufzeit in Monaten:	12			
Zinssatz p.a.:	5%			
Tilgungsart:	Annuität			
Aufnahmemonat:	Jänner			

Tilgungsplan	2017			
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März
Anfangsbestand	- €	-	91 856	83 678
+ Aufnahme	100 000,00 €	100 000	-	-
- planmäßige Tilgung	- 24 534,19 €	- 8 144	- 8 178	- 8 212
= ENDBESTAND	75 465,81 €	91 856 €	83 678 €	75 466 €
Zinsen	1 148,06 €	416,67	382,73	348,66
Schuldendienst	- 25 682,24 €	-8 560,75	-8 560,75	-8 560,75

Abbildung 16: Ausschnitt der Finanzierungsplanung, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁷⁵ S. Anhang J: Finanzierungsplanung, S. 148.

Die Planung der Altkredite erfolgt manuell durch den Benutzer. Der Anfangsbestand ergibt sich aus der zu Beginn eingegebenen Anfangsbilanz. Darauf aufbauend kann der Benutzer manuell in jedem Monat die Zins- bzw. Tilgungskomponente planen. Der summierte Endbestand der Neu- und Altkredite wird auf der Passivseite der Bilanz unter der Position langfristige Verbindlichkeiten an Kreditinstitute ausgewiesen.

6.2.9 Eigenkapital- und Steuerplanung

Die Eigenkapital- und Steuerplanung findet im Planungstool auf 2 separaten Tabellenblättern statt. Aus Einfachheitsgründen und aufgrund ihres Zusammenhanges werden sie im Zuge dieser Arbeit innerhalb eines Unterkapitels vorgestellt.

Die Eigenkapitalplanung basiert auf Besprechungen mit den Verantwortlichen des Unternehmens. Es wurde festgestellt, dass sich Veränderungen bezüglich des Eigenkapitals ausschließlich im Bereich des Bilanzgewinns- bzw. -verlusts ergeben werden. Wie im Zuge der Personalplanung erläutert wurde, werden die Geschäftsführer durch den Bezug eines Geschäftsführerentgelts entlohnt. Zukünftige Gewinne sollen deswegen nicht ausgeschüttet, sondern ausschließlich thesauriert werden. Die Ermittlung des Bilanzgewinns- bzw. -verlustes steht demnach im Mittelpunkt. Sie erfolgt, abgesehen von der Ausschüttung, automatisch und ist in folgender Grafik abgebildet:

Bilanzgewinn	2017				2017			2017 GESAMT
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	Oktober	November	Dezember	
Anfangsbestand	165 051,52 €	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	419 570	514 676	462 264	165 051,52 €
+ Periodenüberschuss	93 651,09 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	95 106	- 52 412	- 54 314	242 898,36 €
+ Auflösung Kapitalrücklage	- €	- €	- €	- €	-	-	-	- €
+ Auflösung Gewinnrücklage	- €	- €	- €	- €	-	-	-	- €
- Zuweisung Gewinnrücklage	- €	- €	- €	- €	-	-	-	- €
- Ausschüttung	- €	- €	- €	- €				- €
= ENDBESTAND	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	514 676 €	462 264 €	407 950 €	407 949,88 €

Abbildung 17: Ausschnitt der Eigenkapitalplanung,
Quelle: eigene Darstellung.

Um Vollständigkeit zu gewährleisten, wurden die wichtigsten Eigenkapitalpositionen abgebildet. Durch manuelle Eingaben können das Stammkapital sowie die Kapital- oder Gewinnrücklage erhöht bzw. verringert werden. Zuletzt wurde eine Ausschüttungsmöglichkeit implementiert, die sich wiederum mit der CF-Planung verknüpft.¹⁷⁶

Wurden alle Teilpläne geplant, sind die zur Steuerberechnung notwendigen Informationen vorhanden. Deswegen stellt Steuerplanung das letzte Tabellenblatt der Teilpläne dar. Ziel dieses Teilplans ist die Ermittlung der zu zahlenden Körperschaftsteuer (KÖSt). Zur Berechnung dieser

¹⁷⁶ S. Anhang K: Eigenkapitalplanung, S. 149.

wird als Ausgangspunkt das Ergebnis vor Steuern herangezogen. Dieses wurde im Zuge der GuV-Erstellung, wie in Abbildung 19 ersichtlich, nach unternehmensrechtlichen Grundsätzen berechnet. Gemäß dem in §5 EStG geregelten Maßgeblichkeitsprinzip müssen Unternehmen bei der Abschlusserstellung die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beachten, außer das Steuerrecht sieht zwingend andere Regelungen vor. Aufgrund dieser Differenzen kann es bei der Abschlusserstellung zur Bildung einer Mehr-Weniger-Rechnung (MWR) kommen, die nach dem Ergebnis vor Steuern manuell berücksichtigt werden muss. Folgend werden jene Positionen erläutert, für die in vergangenen Jahren eine MWR durchgeführt werden musste.

- Rückstellungen für Jubiläumsgelder

Rückstellungen, die eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr aufweisen, sind als langfristig zu klassifizieren. Die Bildung von langfristigen Rückstellungen ist in §211 Abs. 2 UGB geregelt. Sie müssen mit einem marktüblichen Zinssatz abgezinst werden. Bei Personalarückstellungen kann ein durchschnittlicher Marktzinssatz für die nächsten 15 Jahre angenommen werden. Zu den langfristigen Personalarückstellungen zählen im Kooperationsunternehmen die Rückstellungen für Jubiläumsgelder. Diese sind steuerrechtlich unter Berücksichtigung des §14 Abs. 12 EStG zu bilden. Demnach sind Rückstellungen für Jubiläumsgelder nur zulässig, wenn kollektivvertragliche oder rechtsverbindliche Vereinbarungen eingegangen wurden. Bestehen unverbindliche Zusagen bzw. widerrufsfähige Vereinbarungen, begründen diese keine Rückstellungsbildung im Sinne des Steuerrechts. Handelt es sich um steuerrechtlich anerkannte Rückstellungen, sind die Vorschriften zur Bildung von Pensionsrückstellungen im Sinne des §14 Abs. 6 Z. 1 bis 3, Abs. 6 Z. 6 sowie Abs. 8 und 9 EStG zu bilden. Demnach ist eine Bildung der Rückstellung nach versicherungs- oder finanzmathematischen Grundsätzen zulässig, wobei ein Abzinsungssatz in Höhe von 6% anzuwenden ist.¹⁷⁷ Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen kann es im Unternehmen zu einer MWR im Zuge der Rückstellung für Jubiläumsgelder kommen.

- Repräsentationsaufwendungen

Darunter sind jene Aufwendungen zu verstehen, die zwar im Rahmen der Berufsausübung anfallen, jedoch gleichzeitig das gesellschaftliche Ansehen fördern und somit der Repräsentation dienen. Beim Kooperationsunternehmen handelt es sich dabei ausschließlich um Bewirtungsaufwendungen für Geschäftsfreunde. Diese sind gemäß §20 Abs. 1 Z. 3 nur unter der Annahme, dass sie überwiegend im Rahmen der beruflichen Tätigkeit anfallen und Werbezwecken dienen, zur Hälfte abzugsfähig.¹⁷⁸ Aufgrund der echten Differenzen zwischen Unternehmens- und Steuerrecht kommt es beim Anfallen von Bewirtungsaufwendungen zumindest zu einer MWR in Höhe von 50%.

¹⁷⁷ Vgl. DORALT/RUPPE (2013), S. 182 f.

¹⁷⁸ Vgl. DORALT/RUPPE (2013), S. 263 f.

Nach Hinzurechnung der nichtabzugsfähigen Aufwendungen ist das steuerliche Ergebnis ermittelt. Der nächste Schritt zur Bemessung der Steuerschuld ist die Berücksichtigung von Verlustvorträgen. Diese können gemäß §18 Abs. 6 EStG als Sonderausgaben in Abzug gebracht werden. Sind Verlustvorträge aus Vorjahren vorhanden, müssen diese manuell in das Tool eingepflegt werden. Unter Berücksichtigung der in §8 Abs. 4 Z. 2a KStG geregelten Verlustvortragsgrenze in Höhe von 75% der erzielten Einkünfte wird die Steuerbemessungsgrundlage berechnet.

Werden Verluste erzielt, ist bei unbeschränkt steuerpflichtigen Körperschaften, wie einer GmbH oder Aktiengesellschaft, die Entrichtung der Mindest-KöSt zu berücksichtigen. Diese ist, unabhängig vom Ergebnis des Unternehmens, quartalsweise abzuführen und beträgt 5% des von Gesetz wegen vorgeschriebenen Stamm- oder Grundkapitals. Beim Kooperationsunternehmen handelt es sich um eine GmbH, weswegen das gesetzlich vorgeschriebene Stammkapital gemäß §6 GmbH-Gesetz zumindest 35.000 Euro betragen muss. Daraus ergibt sich eine jährliche Mindest-KöSt in Höhe von 1.750 Euro. Liegen beim Unternehmen am Jahresende Gewinne vor, die eine höhere Steuerschuld als die entrichtete Mindest-KöSt nach sich ziehen, kann diese, inklusive jener aus Vorjahren, angerechnet werden.¹⁷⁹ Um die Mindest-KöSt aus Vorjahren zu berücksichtigen, muss diese händisch vom Planenden angegeben werden. Folgende Grafik stellt den Prozess zur Bemessung der Steuerlast dar:

Planung der Steuerschuld	2017 DEZEMBER
Ergebnis vor Steuern	324 015,98 €
+ steuerrechtliche Abfertigungsrückstellung	
+ steuerrechtliche Jubiläumsgeldrückstellung	
+ Bewirtungsaufwand 50%	454,50 €
- Geldbeschaffungskosten	
+/- sonstige Mehr-Weniger-Rechnung	-
= Steuerliches Ergebnis	324 470,48 €
- verwertbare Verlustvorträge	- €
= Körperschaftsteuer Bemessungsgrundlage	324 470,48 €
KöSt laut Tarif	81 117,62 €
Mindest-KöSt	- €
- anrechenbare Mindest-KöSt aus Vorjahren	
= Steuerschuld	81 117,62 €

Abbildung 18: Ausschnitt der Steuerplanung,
Quelle: eigene Darstellung.

¹⁷⁹ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 548.

Abschließend erfolgt die Planung der Steuerrückstellung. Unter Berücksichtigung des Anfangsbestands ermittelt sich die Rückstellung automatisiert anhand der berechneten Steuerschuld der jeweiligen Periode und wird im Dezember gebildet.¹⁸⁰

6.3 Erstellung der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Die Ergebnisse der einzelnen Teilpläne fließen im ersten Schritt automatisiert in die GuV ein. Sie stellt das erste Ergebnis der Planung dar und ist auf monatlicher Basis im Tool implementiert. Sie kann, wie alle Ergebnisse, auf Quartalsebene gruppiert werden. Bei der Kontenbezeichnung- und -gliederung wurde auf den vorliegenden Jahresabschluss 2015 zurückgegriffen. Die Steuerberatung erstellt die GuV nach dem GKV, wie in folgender Grafik ersichtlich ist:

	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Umsatzerlöse	569 512,73 €	734 566,21 €	625 832,83 €	589 470,41 €	2 519 382,18 €
+ sonstige betriebliche Erträge	4 295,62 €	4 295,62 €	4 295,62 €	4 295,62 €	17 182,48 €
- Materialaufwand	- 236 445,78 €	- 364 192,11 €	- 303 909,08 €	- 270 845,89 €	- 1 175 392,86 €
- Personalaufwand	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 674 393,45 €
- Abschreibungen	- 5 685,10 €	- 5 824,69 €	- 6 791,14 €	- 6 931,14 €	- 25 232,07 €
- sonstige betriebliche Aufwendungen	- 67 380,61 €	- 105 889,80 €	- 80 231,74 €	- 75 853,31 €	- 329 355,47 €
= Betriebsergebnis (EBIT)	95 698,50 €	94 356,87 €	70 598,12 €	71 537,32 €	332 190,80 €
= Finanzergebnis	- 2 047,41 €	- 2 045,36 €	- 2 042,49 €	- 2 039,56 €	- 8 174,82 €
= Ergebnis vor Steuern (EBT)	93 651,09 €	92 311,50 €	68 555,62 €	69 497,76 €	324 015,98 €
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- €	- €	- €	- 81 117,62 €	- 81 117,62 €
= Ergebnis nach Steuern (EAT)	93 651,09 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
- sonstige Steuern	- €	- €	- €	- €	- €
= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	93 651,09 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
+ Auflösung von Kapitalrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €
+ Auflösung von Gewinnrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €
- Zuweisung zu Gewinnrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €
+/- Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem VJ	165 051,52 €	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	165 051,52 €
- Ausschüttung	- €	- €	- €	- €	- €
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	407 949,88 €

Abbildung 19: Ausschnitt der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Gliederung nach dem GKV ist im Kooperationsunternehmen vorteilhaft, um die wichtigsten Kostentreiber, wie Material-, Personal und Werbeaufwendungen, zu identifizieren und Analysen abzuleiten. Dadurch kann der Geschäftsführung die notwendige Informationsbasis für eine wirtschaftliche Steuerung des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden.¹⁸¹

¹⁸⁰ S. Anhang L: Steuerplanung, S. 150.

¹⁸¹ S. Anhang M: Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, S. 151.

6.4 Erstellung der Plan-Kapitalflussrechnung

Grundsätzlich wird in Unternehmen vermehrt auf die indirekte Ermittlung des CF zurückgegriffen.¹⁸² Die dafür notwendigen Daten sind in der Buchhaltung gesammelt und deswegen leicht aufzubereiten. In dieser Arbeit erfolgt die Erstellung des CF ebenfalls anhand der indirekten Methode, wodurch sich im Kooperationsunternehmen folgender Aufbau ergibt:

	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Jahresüberschuss	93 651,09 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
+ Abschreibungen	5 685,10 €	5 824,69 €	6 791,14 €	6 931,14 €	25 232,07 €
+/- Erhöhung/Verminderung der langfristigen Rückstellungen	- €	- €	- €	- €	- €
+/- Verluste/Erträge aus dem Abgang von Anlagen	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus dem Ergebnis	99 336,19 €	98 136,19 €	75 346,77 €	- 4 688,71 €	268 130,43 €
+/- Verminderung/Erhöhung der fertigen Erzeugnisse & Waren	5 976,05 €	1 511,33 €	- 36 928,35 €	34 459,03 €	5 018,06 €
+/- Verminderung/Erhöhung der Rohstoffe	24 486,03 €	- 23 145,06 €	27 107,50 €	- 29 976,03 €	- 1 527,56 €
+/- Verminderung/Erhöhung der Forderungen aus L&L	- 41 797,88 €	- 62 233,33 €	98 278,21 €	- 14 668,36 €	- 20 421,36 €
+/- Verminderung/Erhöhung der sonst. Forderungen	- €	- €	- €	- €	- €
+/- Verminderung/Erhöhung der ARA	15 101,42 €	- €	- €	- €	15 101,42 €
+/- Erhöhung/Verminderung der sonstigen Rückstellungen	- €	- €	- €	10 000,00 €	10 000,00 €
+/- Erhöhung/Verminderung der Steuerrückstellung	- €	- €	- €	81 117,62 €	81 117,62 €
+/- Erhöhung/Verminderung der Verbindlichkeiten aus L&L	- 479,51 €	43 332,45 €	- 49 920,54 €	520,24 €	- 6 547,35 €
+/- Erhöhung/Verminderung der sonst. Verbindlichkeiten	- 34 179,76 €	14 959,33 €	- 5 405,10 €	26 525,87 €	1 900,34 €
+/- Erhöhung/Verminderung der PRA	- €	- €	- €	- €	- €
= Veränderung des Working Capitals	- 30 893,64 €	- 25 575,28 €	33 131,73 €	107 978,36 €	84 641,17 €
= Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	68 442,55 €	72 560,91 €	108 478,49 €	103 289,65 €	352 771,60 €
- Investitionen ins Anlagevermögen	- 2 225,00 €	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 58 600,00 €
+ Buchwert Abgang des Anlagevermögens	- €	- €	- €	- €	- €
+/- Erträge/Verluste aus dem Anlagenabgang	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Investitionstätigkeit	- 2 225,00 €	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 58 600,00 €
+ Aufnahme von langfristigen Bankkrediten	- €	- €	- €	- €	- €
- Tilgung von langfristigen Bankkrediten	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus langfristiger Fremdfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €
+ Zahlungswirksame Erhöhung des Stammkapitals	- €	- €	- €	- €	- €
- Rückzahlung von Stammkapital	- €	- €	- €	- €	- €
+ Zahlungswirksame Erhöhung der Kapitalrücklage	- €	- €	- €	- €	- €
- Ausschüttung	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Eigenfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	- €	- €	- €	- €	- €
= Summe der Cashflows	66 217,55 €	69 435,91 €	56 353,49 €	102 164,65 €	294 171,60 €

Abbildung 20: Ausschnitt der Plan-Kapitalflussrechnung,
Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 21 ersichtlich setzt sich der indirekte CF aus 3 Zwischenergebnissen zusammen, die im folgendem Teil der Arbeit erläutert werden.

1. Cashflow der laufenden Geschäftstätigkeit

Dieser zeigt, in welchem Ausmaß das Unternehmen liquide Mittel für Investitionen oder Kredittilgungen schaffen konnte, ohne dabei auf Finanzierungen zurückzugreifen.¹⁸³ Er ist

¹⁸² S. Anhang N: Plan-Kapitalflussrechnung, S. 152.

¹⁸³ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 634.

wiederum in den CF aus dem Ergebnis und die Veränderung im WC unterteilt. Im Zuge der CF-Rechnung findet die Überleitung der gewinnorientierten GuV in Zahlungsströme statt und beginnt bei der Berechnung beim Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag der GuV. Dieser wird im ersten Schritt um die buchhalterisch erfassten Abschreibungen korrigiert. Zum Zeitpunkt der Entstehung der Abschreibung beinhalten diese keine Zahlungswirksamkeit. Langfristige Rückstellungen, die beim Kooperationspartner ausschließlich in Form von Personalrückstellungen vorhanden sind, mindern zwar Gewinne, jedoch verbleibt der Betrag vorerst im Unternehmen. Die Verluste bzw. Erträge aus dem Anlagenabgang sind in der CF-Rechnung im Bereich der Investitionen angesiedelt und werden deswegen im CF aus dem Ergebnis korrigiert.¹⁸⁴ Die Veränderungen des WC stellen den wichtigsten Bereich des CFs dar. Beim kurzfristigen Vermögen des Unternehmens wird auf Daten der Plan-Bilanz zurückgegriffen. Die Anfangs- und Endbestände der Waren und Rohstoffe müssen verglichen werden, um Erhöhungen bzw. Verminderungen auszumachen. Die Erhöhung von Vorräten bedeutet, dass Zahlungsausgänge im Zuge der Anschaffung stattgefunden haben. Gleichzeitig bedeutet eine Erhöhung der Forderungen, dass Waren die Unternehmung verlassen haben, jedoch kein Mittelzufluss stattfand. Spiegelbildlich werden die kurzfristigen Verbindlichkeiten, wie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, behandelt. Eine Erhöhung dieser führt zum Zufluss von Zahlungsmitteln, jedoch zu keinem Abgang an Waren.¹⁸⁵

2. Cashflow aus der Investitionstätigkeit

Die Planung der Erträge aus dem Anlagenabgang erfolgt im Rahmen der Investitionen, weswegen sie im CF aus dem Ergebnis eliminiert wurden und im CF aus der Investitionstätigkeit berücksichtigt werden. Es handelt sich somit ausschließlich um eine Umstrukturierung. Beim Kooperationspartner sind solche Erträge nicht vorhanden, da keine Anlagen veräußert werden. Die sonstigen Positionen werden aus der Planung des Anlagevermögens übernommen und beinhalten die Investitionen in sämtliche Anlagenklassen bzw. den Buchwert-Abgang.¹⁸⁶

3. Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit

Ist nicht genug Liquidität im Unternehmen vorhanden, um den Zahlungsverpflichtungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit nachzukommen oder um notwendige Investitionen zu tätigen, müssen liquide Mittel aufgenommen werden. Dieser Umstand spiegelt sich im CF der langfristigen Fremdfinanzierung wider. Im Planungstool wurde diese Möglichkeit im Teilplan der Finanzierung berücksichtigt. Die Kapitalaufnahme ist ausschließlich in Form eines Bankkredites

¹⁸⁴ Vgl. LOSBICHLER/EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER (2015), S. 77.

¹⁸⁵ Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2015), S. 52 f.

¹⁸⁶ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 133 f.

angedacht. Durch die Zuführung von liquiden Mitteln entsteht ein positiver CF. Die damit einhergehenden Tilgungszahlungen beeinflussen den CF negativ.

Die Berechnung des CF ist im Planungstool in mehrere Teilpläne integriert. Einerseits wird dadurch die Ermittlung von Liquiditätskennzahlen im später folgenden Kennzahlcockpit¹⁸⁷ ermöglicht. Andererseits ist der CF grundlegend für die Erstellung der Plan-Bilanz.

6.5 Erstellung der Plan-Bilanz

Die Plan-Bilanz¹⁸⁸ ist das letzte Ergebnis des integrierten Budgets und setzt eine integrierte GuV bzw. eine Plan-Kapitalflussrechnung voraus. Der Bilanzgewinn der GuV fließt auf der Aktivseite der Bilanz ein. Die Summe des CF kann, je nach Ausprägung, auf der Aktiv- oder Passivseite vorhanden sein. Ist der CF negativ, entsteht eine kurzfristige Verbindlichkeit. Bei positivem Ergebnis ist ein Bankguthaben vorhanden. Die Gliederung erfolgte auf Basis des Jahresabschlusses, wobei einzelne Positionen, wie beispielsweise Beteiligungen, hinzugefügt wurden, um zukünftige Veränderungen abzubilden. Daraus ergibt sich im Kooperationsunternehmen folgende Darstellung:

AKTIVA					
	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
A. Anlagevermögen	75 103,03 €	72 403,34 €	117 737,20 €	111 931,06 €	111 931,06 €
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	60 330,05 €	56 657,50 €	51 981,82 €	47 306,14 €	47 306,14 €
II. Sachanlagen	14 772,98 €	15 745,85 €	65 755,38 €	64 624,92 €	64 624,92 €
III Finanzanlagen	- €	- €	- €	- €	- €
B. Umlaufvermögen	527 653,65 €	680 956,62 €	648 852,75 €	761 202,76 €	761 202,76 €
I. Vorräte	7 865,20 €	29 498,93 €	39 319,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	354 960,43 €	417 193,76 €	318 915,55 €	333 583,91 €	333 583,91 €
IV Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	164 828,02 €	234 263,93 €	290 617,43 €	392 782,07 €	392 782,07 €
C. Rechnungsabgrenzungsposten	- €	- €	- €	- €	- €
SUMME AKTIVA	602 756,68 €	753 359,96 €	766 589,95 €	873 133,81 €	873 133,81 €
PASSIVA					
	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
A. Eigenkapital	294 052,49 €	386 363,99 €	454 919,62 €	443 299,76 €	443 299,76 €
I. Stammkapital	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €
II. Kapitalrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €
III Gewinnrücklagen	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €
IV Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	407 949,88 €
davon Gewinnvortrag					165 051,52 €
B. Rückstellungen	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	120 837,17 €	120 837,17 €
C. Verbindlichkeiten	278 984,64 €	337 276,42 €	281 950,78 €	308 996,89 €	308 996,89 €
D. Rechnungsabgrenzungsposten	- €	- €	- €	- €	- €
SUMME PASSIVA	602 756,68 €	753 359,96 €	766 589,95 €	873 133,81 €	873 133,81 €

Abbildung 21: Ausschnitt der Plan-Bilanz,
Quelle: eigene Darstellung.

¹⁸⁷ Vgl. Kapitel 6.8 Erstellung des Kennzahlcockpits, S. 88.

¹⁸⁸ S. Anhang O: Plan-Bilanz, S. 153 f.

Ausschlaggebend für die Berechnung der Plan-Bilanz sind sowohl einzelne Teilpläne als auch die Angabe der vorläufigen Schlussbilanz des vorangegangenen Jahres. Diese ist im Zuge der Planung, die beim Kooperationspartner zu Beginn des 4. Quartals startet, noch nicht gegeben, da kein Jahresabschluss vorliegt. Zur Lösung dieses Problems kann neben dem frühzeitigen Kontakt mit der Steuerberatungskanzlei auch die integrierte Vorscheurechnung beitragen. Diese ermöglicht die unterjährige Eingabe von Ist-Daten und somit die kumulierende Berechnung der aktualisierten Plan-Daten. Die zu Beginn der Planung aktualisierte Plan-Bilanz kann als Eröffnungsbilanz des neuen Planjahres genutzt werden.

6.6 Erstellung der Integrierten Vorscheurechnung

Der Kooperationspartner nutzt zur Unternehmenssteuerung die monatlich übermittelte KERF und seit der Implementierung des Tools zusätzlich eine monatlich zur Verfügung gestellte Saldenbilanz. Anhand dieser Auswertungen muss das Unternehmen in der Lage sein, auf kurzfristige Veränderungen des volatilen Umfelds zu reagieren. Zur Ermöglichung dieser Anforderung wurde bei der Konzeption des Tools auf eine integrierte Vorscheurechnung in Form einer Jahresend-Vorscheurechnung¹⁸⁹ zurückgegriffen.¹⁹⁰

Diese Vorscheurechnung, bestehend aus KERF, Kapitalflussrechnung und Bilanz, wird im Unternehmen monatlich bearbeitet und aktualisiert. Aus Einfachheitsgründen wurde im Tool anhand der KERFs der letzten Periode eine Mustergliederung erstellt, die sämtliche relevanten Positionen enthält. Das Ergebnis dieser monatlichen Auswertung ist mit dem Bilanzgewinn der GuV gleichzusetzen. Zusätzlich wird von der Steuerberatung zukünftig eine monatliche Saldenbilanz an den Kooperationspartner übermittelt. Durch die Eingabe dieser Werte wird automatisiert eine Kapitalflussrechnung erstellt.

Zunächst werden die Budget-Daten der erstellten Teilpläne in die Bestandteile der Vorscheurechnung übernommen. Die Ergebnisse gleichen jenen der Plan-GuV, der Plan-Kapitalflussrechnung und der Plan-Bilanz. Sind Ist-Daten vorhanden, können diese erfasst werden. Darauf aufbauend erfolgt eine Kumulierung auf Quartals- bzw. Jahresebene. Die Übersicht innerhalb des Dokuments wird durch eine veränderte Farbgebung bei manuell eingetragenen Zellen ermöglicht. Dadurch ist für den Benutzer sofort ersichtlich, welche Monate mit Ist-Daten befüllt wurden.

¹⁸⁹ Vgl. Kapitel 3.2 Integrierte Vorscheurechnung, S. 32.

¹⁹⁰ S. Anhang P: Integrierte Vorscheurechnung, S. 155 ff.

Für eine unterjährige Steuerung ist die Implementierung von neu gewonnenen Informationen, in Form von zusätzlichen Aufträgen oder entgangenen Absatzmengen, notwendig. Dafür wurden im Tool einzelne Teilpläne dupliziert und ausschließlich mit der Vorscheurechnung verknüpft. Es wurden jene Tabellenblätter in die Vorscheurechnung implementiert, die direkt mit der Planung der Absatzmengen in Zusammenhang stehen. Die Eingabe von neu gewonnenen Informationen, wie schwankenden Absatzmengen, neuen Preisen oder veränderten Zukäufen, ist damit möglich. Die Vorscheurechnung bietet die Möglichkeit, Budget-Werte um die Ist-Daten zu erweitern und zusätzlich neu gewonnene Informationen einfließen zu lassen.

Durch die monatliche Eingabe der Ist-Daten erfolgt eine laufend genauer werdende Ergebnisdarstellung am Jahresende und es kann eine unterjährige Steuerung erfolgen. In folgender Grafik ist der Aufbau der KERF ersichtlich. Die Monate Jänner und Februar wurden bereits mit Ist-Werten befüllt, woraus sich folgende Abbildung ergibt:

integrierte Vorscheurechnung	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
= SUMME Erlöse	539 031,73 €	734 566,21 €	625 832,83 €	589 470,41 €	2 488 901,17 €
- Produktion	- 212 997,83 €	- 261 800,78 €	- 263 773,39 €	- 177 428,69 €	- 916 000,70 €
- Bezugs und Grenzkosten (Vertrieb)	- 35 773,08 €	- 46 570,83 €	- 39 773,19 €	- 37 596,70 €	- 159 713,80 €
- Kistenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Teeaufwand	- €	- 55 458,00 €	- €	- 55 458,00 €	- 110 916,00 €
- Glasflaschenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Stöpselaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Etikettenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Fremdleistungen	- 460,83 €	- 362,50 €	- 362,50 €	- 362,50 €	- 1 548,33 €
- Sonstiger Materialaufwand	- 54,00 €	- €	- €	- €	- 54,00 €
= SUMME Wareneinkauf	- 249 285,75 €	- 364 192,11 €	- 303 909,08 €	- 270 845,89 €	- 1 188 232,83 €
= ROHGEWINN	289 745,98 €	370 374,10 €	321 923,75 €	318 624,51 €	1 300 668,34 €
= Personalaufwand	- 171 101,28 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 676 896,37 €
= Abschreibungen	- 6 229,15 €	- 5 824,69 €	- 6 791,14 €	- 6 931,14 €	- 25 776,12 €
= Steuern, Zinsen, Spesen und Beiträge	- 893,73 €	- 3 827,20 €	- 2 627,20 €	- 2 627,20 €	- 9 975,32 €
= Versicherungen & Instandhaltung	- 2 725,78 €	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 10 094,79 €
= Fuhrpark Aufwendungen	- 8 708,17 €	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 42 540,67 €
= Raumaufwand	- 5 494,83 €	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 22 152,33 €
= Lizenzen, Listungen und Provisionen	- 1 158,33 €	- 21 190,00 €	- 3 250,00 €	- 3 250,00 €	- 28 848,33 €
= Beratungsaufwand	- 3 441,67 €	- 5 000,00 €	- 5 000,00 €	- 15 000,00 €	- 28 441,67 €
= Verwaltungsaufwand	- 8 810,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 23 660,00 €
= Werbeaufwand	- 15 915,64 €	- 53 063,47 €	- 46 545,41 €	- 32 166,97 €	- 147 691,48 €
= Sonstiger Aufwand	- 392,33 €	- 625,00 €	- 625,00 €	- 625,00 €	- 2 267,33 €
= SUMME Aufwendungen	- 224 870,90 €	- 282 365,05 €	- 257 673,45 €	- 253 435,01 €	- 1 018 344,40 €
= ZWISCHENSUMME	64 875,08 €	88 009,05 €	64 250,30 €	65 189,50 €	282 323,94 €
= VORLÄUFIGES ERGEBNIS (Jahresüberschuss)	67 978,99 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	217 226,26 €
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	233 030,51 €	325 342,01 €	393 897,64 €	382 277,78 €	382 277,78 €

Abbildung 22: Ausschnitt der integrierten Vorscheurechnung,
Quelle: eigene Darstellung.

6.7 Erstellung des Soll-Ist-Vergleichs

Die Ergebnisse der integrierten Vorscheurechnung werden im nächsten Schritt analysiert. Dafür wurde ein Soll-Ist-Vergleich implementiert. Dieser übernimmt sowohl die Budget-Daten der Teilpläne, als auch die kumulierten Ist-Ergebnisse der Vorscheurechnung. Durch den Vergleich der beiden Werte können Abweichungen in Euro und Prozent ausgegeben werden.¹⁹¹ Eine übersichtliche Darstellung der Berechnung wird durch die Anzeige einzelner Monate gewährleistet. Mittels eines implementierten Auswahlfeldes kann der Benutzer zwischen einer Darstellung in Monaten, Quartalen oder der Gesamtansicht wählen. Aufgrund der fehlenden Kostenrechnung im Unternehmen ist eine detaillierte Abweichungsanalyse nicht möglich. Um einen hohen Informationsgewinn durch die Darstellung zu erreichen, wurde bei der Gliederung auf die KERF zurückgegriffen. Diese weist, im Gegensatz zur GuV, detaillierte Aufwands- bzw. Ertragspositionen aus und wurde ebenfalls bei der Konzeption der integrierten Vorscheurechnung angewendet. Folgende Grafik beinhaltet die Budget- und Ist-Daten der Gesamtansicht:

Soll-Ist-Vergleich	GESAMT		ABWEICHUNG	
	PLAN	IST	in €	in %
= SUMME Erlöse	2 519 382,18 €	2 488 901,17 €	- 30 481,01 €	-1,21%
= SUMME Wareneinkauf	- 1 175 392,86 €	- 1 188 232,83 €	- 12 839,97 €	-1,09%
= ROHGEWINN	1 343 989,32 €	1 300 668,34 €	- 43 320,98 €	-3,22%
= Personalaufwand	- 674 393,45 €	- 676 896,37 €	- 2 502,91 €	-0,37%
= Abschreibungen	- 25 232,07 €	- 25 776,12 €	- 544,04 €	-2,16%
= Steuern, Zinsen, Spesen und Beiträge	- 11 708,78 €	- 9 975,32 €	1 733,46 €	14,80%
= Versicherungen & Instandhaltung	- 9 825,34 €	- 10 094,79 €	- 269,44 €	-2,74%
= Fuhrpark Aufwendungen	- 45 110,00 €	- 42 540,67 €	2 569,33 €	5,70%
= Raumaufwand	- 22 210,00 €	- 22 152,33 €	57,67 €	0,26%
= Lizenzen, Listungen und Provisionen	- 30 940,00 €	- 28 848,33 €	2 091,67 €	6,76%
= Beratungsaufwand	- 30 000,00 €	- 28 441,67 €	1 558,33 €	5,19%
= Verwaltungsaufwand	- 19 800,00 €	- 23 660,00 €	- 3 860,00 €	-19,49%
= Werbeaufwand	- 165 470,12 €	- 147 691,48 €	17 778,64 €	10,74%
= Sonstiger Aufwand	- 2 500,00 €	- 2 267,33 €	232,67 €	9,31%
= SUMME Aufwendungen	- 1 037 189,77 €	- 1 018 344,40 €	18 845,37 €	1,82%
= ZWISCHENSUMME	306 799,54 €	282 323,94 €	- 24 475,60 €	-7,98%
= VORLÄUFIGES ERGEBNIS (Jahresüberschuss)	242 898,36 €	217 226,26 €	- 25 672,10 €	-10,57%
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	407 949,88 €	382 277,78 €	- 25 672,10 €	-6,29%

Abbildung 23: Ausschnitt des Soll-Ist-Vergleichs,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Monate Jänner und Februar wurden bereits in das Tool eingepflegt, weswegen sich erste Differenzen ergeben.

¹⁹¹ S. Anhang Q: Soll-Ist-Vergleich, S. 158.

6.8 Erstellung des Kennzahlcockpits

Wie im Theorieteil der Arbeit erläutert wurde, stellen Kennzahlen eine geeignete Informationsbasis für die Steuerung eines Unternehmens dar, weswegen für den Kooperationspartner die Implementierung eines Kennzahlcockpits¹⁹² erfolgte. Im folgenden Kapitel werden die Konzeption des Tools und die Wahl der Kennzahlen erörtert. Des Weiteren erfolgt eine Darstellung der Berechnung der Kennzahlen und die Begründung für die im Tool gewählten Grenzwerte. Letztere wurden mittels facheinschlägiger Literatur und den Ergebnissen der KMU Forschung Austria Studie aus dem Jahr 2012 festgelegt. In dieser wurden Jahresabschlüsse der wichtigsten 550 Branchen Österreichs aus dem Jahr 2009/2010 ausgewertet und innerhalb eines online abrufbaren Excel Tools gesammelt.¹⁹³ Dazu ist anzumerken, dass das Kooperationsunternehmen als Großhandelsunternehmen zu klassifizieren ist. Als Branche wurde anhand des Firmenbuchauszuges die Kennziffer G 46-34-9, Großhandel mit sonstigen Getränken, verwendet.

6.8.1 Aufbau des Kennzahlcockpits

Bevor die Konzeption des Kennzahlcockpits erfolgen kann, muss definiert werden, an welchen Vergleichsobjekten Kennzahlen gemessen werden können. Dabei wird in folgende Möglichkeiten unterschieden¹⁹⁴:

1. Normen und Erfahrungen

Einzelne Kennzahlen, wie die Eigenmittelquote und die fiktive Schuldentilgungsdauer, unterliegen gesetzlichen Normen. Beispielsweise wird ein Unternehmen gemäß §22 URG als in der Krise befindlich kategorisiert, wenn die Eigenmittelquote unter 8% gesunken und die fiktive Schuldentilgungsdauer über 15 Jahre angestiegen ist. Bei Erfahrungen handelt es sich nicht um vorgeschriebene Werte, sondern um in der Praxis anerkannte Ausprägungen von Kennzahlen die in Grundsätzen festgehalten werden. Beispielsweise besagt der Grundsatz der Fristenkongruenz, dass bei der Planung von Investitionen darauf zu achten ist, dass die Nutzungsdauer des Gegenstandes die Dauer der Kapitalüberlassung nicht übersteigt. Ansonsten muss das Unternehmen Zinszahlungen für eine Kapitalüberlassung leisten, denen keine durch das Anlagengut erwirtschafteten CFs gegenüberstehen.¹⁹⁵

2. Zeit- und Periodenvergleich

Dabei handelt es sich ausschließlich um unternehmensinterne Vergleiche. Das Steigen bzw. das Sinken von Kennzahlen kann über einen längeren Zeitraum Hinweise auf Schwächen oder

¹⁹² S. Anhang R: Kennzahlcockpit, S. 159.

¹⁹³ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2012), Onlinequelle [19.04.2017].

¹⁹⁴ Vgl. BERTEL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 613.

¹⁹⁵ Vgl. MUSSNIG et al (2014), S. 184 f.

Fehlentwicklungen des Unternehmens liefern. Darauf basierend können Maßnahmen zur Gegensteuerung gesetzt werden. Beim Kooperationspartner wären beispielsweise gleichbleibende Absatzmengen bei steigendem Werbeaufwand ein Indiz für wirkungslose Marketingaktivitäten.

3. Fremdvergleich

Gemäß dem ersten Prinzip des Beyond Budgeting¹⁹⁶ kann im Zuge der Zielsetzung auf den Fremdvergleich zurückgegriffen werden. Dabei werden die Kennzahlen mit jenen der Mitbewerber verglichen. Eine Interpretation der Abweichungen kann erst nach einer Begutachtung der Ursachen erfolgen. Die strategische Ausrichtung oder außergewöhnliche Maßnahmen können beispielsweise zu erhöhten Abweichungen führen. Höhere Materialaufwendungen müssen nicht einen Rückgang der Rentabilität bedeuten. Der Kooperationspartner verfügt über einen Kundenstamm, der nachhaltige Produktion wertschätzt. Die Wahl vergleichsweise teurer Lieferanten kann demnach trotz der erhöhten Materialaufwendungen zu steigenden Gewinnen führen.

4. Soll-Ist-Vergleich

Hierbei werden die im Zuge der Budgetierung berechneten Kennzahlen mit den Werten der Ist-Daten verglichen. Die gewonnenen Informationen können unterjährig zur Steuerung genutzt werden und bieten eine geeignete Informationsbasis für das Setzen von Maßnahmen. Des Weiteren sind die Ergebnisse im Zuge der Kontrolle auf ihre Herkunft hin zu analysieren und Schlüsse für die Zukunft zu ziehen.

Für den Kooperationspartner wurde im Zuge des Kennzahlencockpits auf eine Mischform der zugrundeliegenden Vergleichsobjekte zurückgegriffen. Neben dem Soll-Ist-Vergleich der Kennzahlen wurde auch ein Zeit- bzw. Periodenvergleich anhand der letzten Periode ermöglicht. Durch die Einführung eines Ampelsystems wurden zusätzlich Normen und Erfahrungen berücksichtigt. Die Aussagen der Kennzahlen sind somit sofort visuell ersichtlich. Die Berechnung der Kennzahlen erfolgt zunächst auf Basis der manuell eingegebenen Ist-Daten des vorangegangenen Wirtschaftsjahres. Durch die Integration aller Instrumente ist die Berechnung der Budget-Kennzahlen und der auf der Vorscheurechnung basierenden Plan-Kennzahlen möglich. Nach Ablauf der Planperiode und Fertigstellung des Jahresabschlusses können die Werte der integrierten Vorscheurechnung auf Summenbasis durch die Ist-Daten des Abschlusses ersetzt werden, wodurch ein Vergleich der Budget- und tatsächlichen Ist-Zahlen ermöglicht wird. Informationen bezüglich der einzelnen Kennzahlen, deren Berechnung und den implementierten

¹⁹⁶ Vgl. Kapitel 5.2 Beyond Budgeting, S. 44.

Grenzwerten findet der Benutzer in einzelnen Kennzahlenblättern. Sie sind durch die Verwendung von Schaltflächen zu erreichen. Aufgrund der einheitlichen Erstellung der Kennzahlenblätter wird auf die Darstellung der verschiedenen Exemplare verzichtet. Beispielhaft wird in Abbildung 25 der Aufbau des Informationsblattes anhand der Eigenkapitalquote dargestellt:

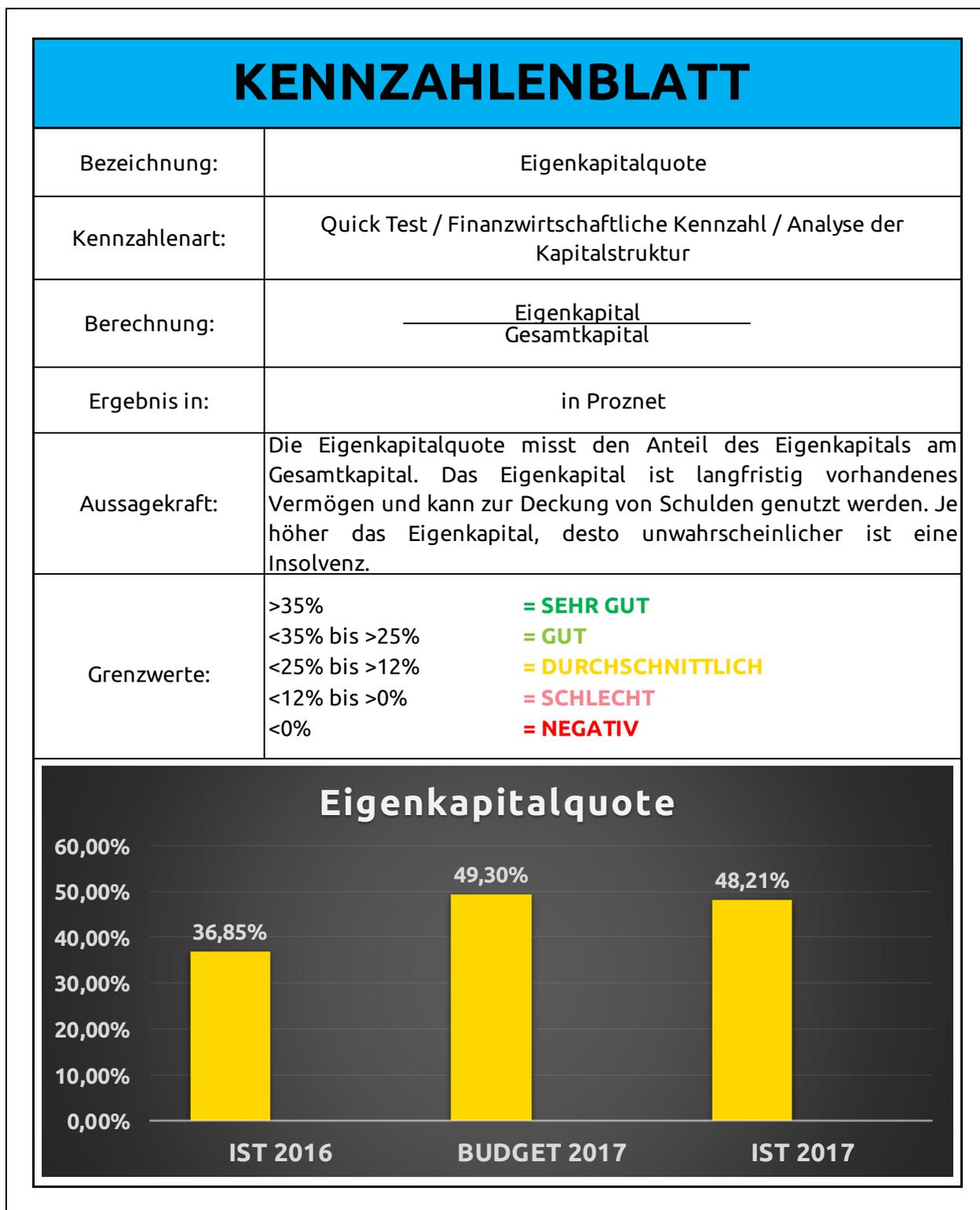


Abbildung 24: Aufbau des Kennzahlenblattes,
Quelle: eigene Darstellung.

Um eine Kennzahlenflut zu verhindern, wurden neben dem Quick Test ausschließlich für den Kooperationspartner als Großhandelsunternehmen aussagekräftige Kennzahlen aufbereitet. Die Gliederung der Kennzahlen folgt im Tool der im Theorieteil beschriebenen Unterteilung in eine finanz- und erfolgswirtschaftliche Analyse.¹⁹⁷ Das Ampelsystem wurde ausschließlich bei ausgewählten Kennzahlen implementiert. Dies resultiert aus der Tatsache, dass jedes Unternehmen über eine spezifische strategische Ausrichtung und verschiedene Interessen verfügt. Demnach können Kennzahlen des Kooperationsunternehmens von branchenüblichen Werten bzw. praxisorientierten Normen bewusst abweichen, wodurch die Darstellung mit Hilfe eines Ampelsystems zu Fehlinterpretationen führen würde.

6.8.2 Quick Test

Der Quick Test bietet einen raschen Überblick hinsichtlich der finanziellen Stabilität bzw. Ertragskraft eines Unternehmens. Seine Ergebnisse korrelieren mit einem erweiterten Kennzahlensystem, das über 20 Kennzahlen beinhaltet. Dieser Zusammenhang resultiert aus der Verwendung von 4 relevanten Kennzahlen, die, abgesehen von Investitionstätigkeiten, alle wichtigen Bereiche einer Unternehmung abdecken. Der Quick Test dient als Einstieg in die Kennzahlenanalyse. Anhand seiner Ergebnisse können erste Abweichungen festgestellt werden. Potentielle Fehlerquellen können erkannt und durch den Einsatz weiterer Kennzahlen intensiver analysiert werden.¹⁹⁸ Folgend werden die im Quick Test beinhalteten Kennzahlen, deren Berechnung und die implementierten Grenzwerte vorgestellt.

- Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote drückt in Prozent den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital aus und wird wie folgt berechnet:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Formel 1: Berechnung der Eigenkapitalquote,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Interpretation setzt eine Definition des Eigenkapitals voraus. Dieses steht der Unternehmung ohne zeitliche Begrenzung zur Verfügung und vermehrt sich durch die Einbehaltung von Gewinnen bzw. durch die Zuführung von außerhalb. Es kann in Krisenzeiten zur Abdeckung von Verlusten genutzt werden, weswegen ein hoher Eigenkapitalanteil vor der Insolvenz schützt.¹⁹⁹ Obwohl die Zusammensetzung der optimalen Finanzierung für jedes Unternehmen individuell

¹⁹⁷ Vgl. Kapitel 2.3.6 Kennzahlen, S. 22 f.

¹⁹⁸ Vgl. MUSSNIG et al (2014), S. 257 ff.

¹⁹⁹ Vgl. COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 31 ff.

festgelegt werden muss, wird in der Analysepraxis von einer guten Eigenkapitalquote ab 20% und von einer sehr guten ab 30% gesprochen.²⁰⁰ Die Studie der KMU Forschung Austria²⁰¹ zeigt, dass der Median der Branche des Kooperationspartners bei 11,8% liegt. Demnach verfügen 50% der Unternehmen über eine höhere bzw. niedrigere Eigenkapitalquote. 12,5% der ausgewerteten Unternehmen weisen eine Eigenkapitalquote von mehr als 37% auf. Des Weiteren ist die im §22 URG genannte Eigenmittelquote in Höhe von 8% bei der Konzeption zu berücksichtigen. Aufgrund dieser Werte und der Tatsache, dass der Kooperationspartner als Handelsunternehmen keine großen Investitionen tätigen muss und Gewinne thesauriert werden, wurden für die Eigenkapitalquote folgende Grenzwerte im Tool festgelegt:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>35%	<35% bis 25%	<25% bis 12%	<12% bis 0%	<0%

Tabelle 2: Grenzwerte der Eigenkapitalquote,
Quelle: eigene Darstellung.

- Schuldentilgungsdauer in Jahren

Die Schuldentilgungsdauer wird in Jahren gemessen und kann unter Berücksichtigung verschiedener Bestandteile berechnet werden. In dieser Arbeit wird angenommen, dass es sich um jenen Zeitraum handelt, den ein Unternehmen fiktiv benötigt um das gesamte im Unternehmen befindliche Fremdkapital zu eliminieren. Daraus ergibt sich folgende Berechnung:

$$\text{Schuldentilgungsdauer} = \frac{(\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel})}{\text{operativer Cashflow}}$$

Formel 2: Berechnung der Schuldentilgungsdauer,
Quelle: in Anlehnung an: KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 166.

Sowohl in der Literatur als auch bei der Konzipierung des Tools wird dabei unterstellt, dass ein positiver CF ausschließlich zur Tilgung des Fremdkapitals herangezogen werden. In der Praxis liegt die Schuldentilgungsdauer aufgrund dieser Annahme oftmals deutlich über dem berechneten Wert. Der operative CF wird nicht nur zur Tilgung der Schulden, sondern zusätzlich für Dividendenzahlungen oder Privatentnahmen genutzt.²⁰² Bei der Festlegung der Grenzwerte muss neben vorherrschenden Meinungen wiederum die im §22 URG definierte Schuldentilgungsdauer in Höhe von 15 Jahren berücksichtigt werden. Wird diese überschritten, ist das Unternehmen als insolvenzgefährdet zu klassifizieren. Abgesehen davon folgt diese Arbeit

²⁰⁰ Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 50.

²⁰¹ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2012), Onlinequelle [19.04.2017].

²⁰² Vgl. ZEHETNER (2014), S. 67 ff.

den Angaben von KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²⁰³, die als Schuldentilgungsdauer der erfolgreichsten Einzelhandelsunternehmen einen Wert von bis zu 3 Jahren anführen. Darauf basierend wurden folgende Grenzwerte im Ampelsystem berücksichtigt:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
<3 Jahre	>3 bis 5 Jahre	>5 bis 10 Jahre	>10 bis 15 Jahre	>15 Jahre

Tabelle 3: Grenzwerte der Schuldentilgungsdauer,
Quelle: eigene Darstellung.

- Cashflow-Umsatzrate in Prozent

Hierbei handelt es sich um eine Liquiditätskennzahl. Sie drückt in Prozent aus, wie viel Liquidität je Euro Umsatz im Unternehmen generiert werden kann und wird wie folgend dargestellt ermittelt:

$$\text{Cashflow-Rate} = \frac{\text{operativer Cashflow}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100$$

Formel 3: Berechnung der Cashflow-Rate,
Quelle: in Anlehnung an: KRAUSE/ARORA (2010), S. 85.

Je höher diese Kennzahl, desto rentabler arbeitet das Unternehmen. Im Zuge der Berechnung des Gesamt-CFs werden außerordentliche Investitionen bzw. Finanzierungen berücksichtigt. Diese verzerren kurzfristig die Aussagekraft der Kennzahl.²⁰⁴ Deshalb wird bei der Berechnung CF-Rate auf den operativen CF zurückgegriffen. In der Praxis wird die CF-Rate oftmals der Umsatzrentabilität vorgezogen. Grund dafür ist, dass sie auf Zahlungsströmen basiert und deswegen nicht durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussbar ist.²⁰⁵ KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²⁰⁶ führen an, dass erfolgreiche Großhandelsunternehmen über eine CF-Umsatzrate von zumindest 5%, sehr erfolgreiche von 15% verfügen. Diese Aussagen werden seitens der KMU Forschung Austria²⁰⁷ untermauert. Das obere Quantil der erfolgreichsten Großhandelsunternehmen im Bereich der sonstigen Getränke weisen eine CF-Umsatzrate in Höhe von 12,9% aus. Basierend darauf wurden folgende Grenzwerte implementiert:

²⁰³ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 166.

²⁰⁴ Vgl. BEAUJEAN (2009), S. 245.

²⁰⁵ Vgl. KRAUSE/ARORA (2010), S. 85.

²⁰⁶ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 129.

²⁰⁷ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2012), Onlinequelle [19.04.2017].

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>15%	<15% bis 10%	<10% bis 5%	<5% bis 1%	<1%

Tabelle 4: Grenzwerte der Cashflow-Umsatzrate,
Quelle: eigene Darstellung.

- Gesamtkapitalrentabilität

Der Gewinn eines Unternehmens weist die Vergütung des Eigenkapitals aus. Werden die Fremdkapitalzinsen der Periode zum Ergebnis vor Steuern addiert, wird die Vergütung unter der Annahme eines unverschuldeten Unternehmens ausgewiesen. Für dieses Ergebnis hat sich der englische Begriff Earnings before interests and taxes (EBIT) durchgesetzt. Diese Ergebnisgröße kann direkt aus der GuV entnommen werden und gibt Auskunft über das von der Finanzierungsstruktur unabhängige Ergebnis. Wird das EBIT im Verhältnis zum Gesamtkapital betrachtet und somit eine Rentabilitätskennzahl ermittelt, können Aussagen über die Verzinsung des gesamten im Unternehmen befindlichen Kapitals getroffen werden.²⁰⁸ Die Gesamtkapitalrentabilität wird auch Return on Investment (ROI) genannt und wie folgend dargestellt ermittelt:

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Formel 4: Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität,
Quelle: in Anlehnung an: COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1166.

Das in Prozent ausgedrückte Ergebnis zeigt, wie viel Cent je eingesetztem Euro an Gewinn erwirtschaftet wurden. Für den Kooperationspartner stellt die Gesamtkapitalrentabilität eine aussagekräftige Kennzahl dar. Sie ist losgelöst von der Kapitalstruktur oder Größe einer Unternehmung und ermöglicht Vergleiche mit branchenzugehörigen Unternehmen.²⁰⁹ Des Weiteren kann die Gesamtkapitalrentabilität dazu genutzt werden, die im Unternehmen vorhandenen Fremdkapitalzinsen zu beurteilen. Solange die Gesamtkapitalrentabilität über den Fremdkapitalzinsen liegt, erhöht sich automatisch die Eigenkapitalrentabilität, auch bei steigender Verschuldung. Diese Hebelwirkung wird Leverage Effekt genannt und zur Steuerung des Unternehmensertrags verwendet.²¹⁰ In der Großhandelsbranche mit sonstigen Getränken liegt der Median im Jahr 2009 bei 5,7%. Das obere Quantil weist im Durchschnitt eine Gesamtkapitalrentabilität in Höhe von 22,5% aus.²¹¹ Unter Berücksichtigung des

²⁰⁸ Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1166.

²⁰⁹ Vgl. REICHMANN (2011), S. 37 f.

²¹⁰ Vgl. OSSOLA-HARING (2009), S. 85 f.

²¹¹ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2012), Onlinequelle [19.04.2017].

Branchenvergleichs und der von KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²¹² empfohlenen Ergebnisse wurden folgende Grenzwerte im Ampelsystem implementiert:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>15%	<15% bis 10%	<10% bis 5%	<5% bis 1%	<1%

Tabelle 5: Grenzwerte der Gesamtkapitalrentabilität, Quelle: eigene Darstellung.

6.8.3 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen

Folgend werden unternehmensspezifische Kennzahlen der erfolgswirtschaftlichen Analyse²¹³ dargestellt. Da der Kooperationspartner ein Handelsunternehmen darstellt, steht neben Rentabilitätskennzahlen eine Analyse der Aufwandsstruktur im Vordergrund. Bei Handelsunternehmen ist die Steuerung dieser Bereiche unerlässlich, um potentielle Schwachstellen bzw. Potentiale zu erkennen.²¹⁴

- Eigenkapitalrentabilität

Neben der Gesamtkapitalrentabilität handelt es sich bei der Eigenkapitalrentabilität, auch Return on Equity (ROE) genannt, um eine ebenfalls anerkannte Rentabilitätskennzahl. Sie drückt die Verzinsung des im Unternehmen befindlichen Eigenkapitals aus und ist speziell für die Eigentümer bzw. Investoren von Interesse. Im Gegensatz zur Gesamtkapitalrentabilität wird bei der Berechnung der Eigenkapitalrentabilität vom Ergebnis vor Steuern, aber nach Zinsen ausgegangen. Dieses Ergebnis wird im englischsprachigen Earnings before taxes (EBT) genannt. Folgend wird die Berechnung der Eigenkapitalrentabilität dargestellt:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{EBT}}{\text{Ø Eigenkapital}} \cdot 100$$

Formel 5: Berechnung der Eigenkapitalrentabilität, Quelle: MAYR/HOFER (2015), S. 103 (leicht modifiziert).

Der ermittelte Prozentsatz kann bei Investitionsentscheidungen genutzt werden, um Informationen für die Entscheidungsfindung bereitzustellen. Dabei sollte die Eigenkapitalrentabilität deutlich über dem marktüblichen Zinssatz für langfristige Kapitalanlagen liegen. Die Finanzprodukte am Markt weisen eine deutlich niedrigere Risikokomponente auf, weswegen der Risikozuschlag im Rahmen der Investitionsentscheidung berücksichtigt werden

²¹² Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 120.

²¹³ Vgl. Kapitel 2.3.6 Kennzahlen, S. 23.

²¹⁴ Vgl. LANGER/SEUFERT (2016), S. 221 f.

muss.²¹⁵ OSSOLA-HARNIG²¹⁶ empfiehlt diesen in Höhe von 5% bis 10% anzusetzen. Diese Annahme wird durch den von KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²¹⁷ definierten unteren Grenzwert bestätigt. Sie definieren eine Eigenkapitalrentabilität von weniger als 10% bei Großhandelsunternehmen als unzureichend. Unter Berücksichtigung der vorherrschenden Erfahrungen ergeben sich folgende Grenzwerte im Planungstool:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>20%	<20% bis 15%	<15% bis 10%	<10% bis 1%	<1%

Tabelle 6: Grenzwerte der Eigenkapitalrentabilität,
Quelle: eigene Darstellung.

- Aufwandsintensitäten

Folgend werden die Intensitäten der 3 größten Aufwandspositionen im Unternehmen dargestellt. Es handelt sich um eine idente Berechnung, unabhängig von den verschiedenen Aufwendungen, weswegen folgend eine allgemeine Darstellung der Formel angeführt wird:

$$\text{Aufwandsintensität} = \frac{\sum \text{Aufwandsposition}}{\sum \text{Erlöse}} * 100$$

Formel 6: Berechnung der Aufwandsintensitäten,
Quelle: in Anlehnung an COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1148.

Die Summe der Erlöse setzt sich aus den ersten 3 Positionen der GuV nach GKV zusammen und besteht somit aus den Umsatzerlösen, den Bestandsveränderungen und den aktivierten Eigenleistungen. Die Berechnung von Intensitäten eignet sich bestens für den Vergleich mit anderen branchenzugehörigen Unternehmen. Weiters ist eine interne Analyse mit Hilfe von Vorjahreswerten dazu geeignet, etwaige negative Veränderungen im Zuge der Aufwandspositionen zu erkennen und ihnen gegenzusteuern.²¹⁸

Der Kooperationspartner verfügt aktuell über 11 Angestellte. Bei einem KMU mit ausgelagerter Produktion handelt es sich hier um eine im Vergleich zum Durchschnitt hohe Anzahl. Diese ergibt sich unter anderem aus der 30-Stunden-Woche. Die Personalintensität misst den Anteil der Personalaufwendungen an der Gesamtleistung. Durch den Branchenvergleich kann Auskunft über das Lohnniveau im Unternehmen gegeben werden. Gleichzeitig kann durch eine

²¹⁵ Vgl. COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1154 ff.; MAYR/HOFER (2015), S. 102 f.

²¹⁶ Vgl. OSSOLA-HARNIG (2009), S. 36.

²¹⁷ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 122.

²¹⁸ Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1148.

periodenübergreifende Betrachtung eine allfällige Änderung der Personalsituation bzw. des Lohnniveaus messbar gemacht werden.

Um aussagekräftige Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, wird im Rahmen der Materialaufwendungen eine Berechnung je Materialtyp erfolgen. Die Analyse der Materialintensität ermöglicht eine Erkennung von Preissteigerungen im Zuge des Materialbezugs bei gleichbleibenden Umsätzen. Anhand dieser Informationen können geeignete Maßnahmen, wie die Reduktion der Naturalrabatte oder die Veränderung der Zahlungsbedingungen, abgeleitet werden.

Aufgrund der zukünftig vermehrten Marketingaktivitäten ist eine Analyse des Werbeaufwands von großer Bedeutung. Um geeignete Szenarien zu berechnen bzw. um das optimale Marketingbudget zu definieren, kann die Werbeaufwandsintensität dienlich sein. Erhöhte Aufwendungen bei gleichbleibenden Umsätzen deuten auf einen ineffektiven Marketing-Mix²¹⁹ hin.

- Wertschöpfungskraft der Marke

Eine spezifisch für produzierende Unternehmen aussagekräftige Kennzahl ist Wertschöpfungskraft der Marke. Diese zeigt in Prozent, wie viel der Kunde bereit ist für die Marke zu zahlen, ohne dabei eine greifbare Gegenleistung zu bekommen. Unter dieser wird im Zuge dieser Kennzahl der Material- bzw. Vertriebsaufwand verstanden. Ausgehend vom Rohgewinn, der sich aus dem Umsatz abzüglich der Herstellkosten ergibt, werden zusätzlich die Vertriebskosten in Abzug gebracht.²²⁰ Dadurch ergibt sich folgende Berechnung:

$$\text{Wertschöpfungskraft der Marke} = \frac{\text{Umsatz} - \text{HSK} - \text{Vertriebskosten}}{\text{Umsatz}} * 100$$

Formel 7: Berechnung der Wertschöpfungskraft der Marke,
Quelle: SPERRER (2015), S. 425 (leicht modifiziert).

Dabei ist festzuhalten, dass unter den Herstellungskosten (HSK) im Unternehmen der Produktions- und Wareneinkaufsaufwand verstanden wird. Letzterer beinhaltet die Vertriebsaufwendungen, weswegen diese nicht mehr separat in Abzug gebracht werden müssen. Das Kooperationsunternehmen tritt zwar aufgrund der ausgelagerten Produktion als Großhandelsunternehmen auf, vertreibt jedoch ausschließlich das eigene Produkt, weswegen

²¹⁹ Als Marketing-Mix wird die Zusammenstellung Marketing-Instrumentariums genannt. Beim Kooperationsunternehmen handelt es sich beispielsweise hauptsächlich um die Kombination von Produktplatzierungen, Kooperationen, Social-Media und Veranstaltungen.

²²⁰ Vgl. SPERRER (2015), S. 425 f.

eine periodenübergreifende Betrachtung zu aussagekräftigen Informationen führt. Ein Sinken der Kennzahl ist auf eine negative Entwicklung des Verhältnisses zwischen Materialaufwand und Umsatz zurückzuführen. Das Steigen der Kennzahl kann spiegelbildlich interpretiert werden.

- Lagerdauer in Tagen

Das Kooperationsunternehmen lagert sowohl die Handelswaren in Form von abgefüllten EW- und MW-Flaschen als auch die Rohstoffe beim Produzenten in Kärnten. Ziel ist es, in naher Zukunft eine eigene Lagermöglichkeit zu erwerben, weswegen auf die Berechnung der Lagerdauer in Tagen, die im Folgenden dargestellt ist, zurückgegriffen wird.

$$\text{Lagerdauer in Tagen} = \frac{365 \text{ Tage}}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$$

Formel 8: Berechnung der Lagerdauer,
Quelle: MUSSNIG et al (2014), S. 216 (leicht modifiziert).

Als Voraussetzung für die Berechnung der Lagerdauer dient die Lagerumschlagshäufigkeit. Sie gibt an, wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand im Jahr erneuert wird. Eine hohe Umschlagshäufigkeit wird positiv bewertet und bedeutet, dass durchschnittlich wenig Kapital im Unternehmen gebunden ist, wodurch sich der laufende Liquiditätsbedarf verringert. Das Ergebnis der Lagerdauer stellt die durchschnittliche Lagerdauer pro Jahr in Tagen dar und kann sowohl im Zuge der Wahl der potentiellen Lagermöglichkeit als auch im Rahmen der Liquiditätssteuerung genutzt werden.²²¹ Bei Großhandelsunternehmen empfehlen KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²²² die Berücksichtigung folgender Grenzwerte, die im Planungstool hinterlegt wurden:

Gut	Durchschnittlich	Gefährdend
<50 Tage	>50 bis 100 Tage	>100 Tage

Tabelle 7: Grenzwerte des Lagerbestands in Tagen,
Quelle: in Anlehnung an: KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 106.

Da im Kooperationsunternehmen ausschließlich Handelswaren bzw. Rohstoffe vorhanden sind, erfolgt die Bewertung zu Einstandspreisen. Fertige und unfertige Erzeugnisse, die mit den HSK bewerten werden, sind nicht vorhanden, weswegen auf eine differenzierte Berechnung der Lagerdauer für diese Position verzichtet werden kann.

²²¹ Vgl. MUSSNIG et al (2014), S. 216.

²²² Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 106.

6.8.4 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Die finanzwirtschaftliche Analyse umfasst sowohl Bilanz- als auch Liquiditätskennzahlen.²²³ Im Folgenden werden Kennzahlen zur Analyse des Anlage- und Umlaufvermögens und zur Steuerung der Liquidität vorgestellt. Das langfristige Ziel des Kooperationsunternehmens besteht darin, zumindest Teile der Produktion zu übernehmen. Deswegen wurde im Jahr 2017 eine Form zur Erzeugung der Glasflaschen erworben. Um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Kennzahlencockpit zu berücksichtigen, muss nicht nur das bei Handelsunternehmen überwiegende Umlaufvermögen, sondern auch das Anlagevermögen analysiert werden.

- Vermögensintensitäten

Die Berechnung von Vermögensintensitäten gibt Aufschluss über die Verteilung des Vermögens innerhalb der Unternehmung. Für das Kooperationsunternehmen wurde eine Berechnung der Anlagen- und Umlaufintensität vorgenommen. Wie bei der Berechnung der Aufwandsintensitäten wird hier auf die Darstellung einer allgemein geltenden Formel zurückgegriffen.

$$\text{Vermögensintensität} = \frac{\sum \text{Bilanzposition}}{\sum \text{Vermögen}} * 100$$

Formel 9: Berechnung der Vermögensintensität,
Quelle: in Anlehnung an: KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 89.

Die Interpretation der Anlagenintensität ist stark branchenabhängig. Während Industrie- und Produktionsunternehmen einen hohen Anteil des Anlagevermögens gemessen am Gesamtvermögen ausweisen, verfügen Handelsunternehmen über eine geringe Anlagenintensität. Daraus folgt, dass die Klassifikation der Kennzahlenausprägung von der jeweiligen Branche abhängig ist. Allgemein ist für Handelsunternehmen eine niedrige Anlagenintensität von Vorteil.²²⁴

Analog dazu kann die Umlaufintensität berechnet werden. Diese gibt den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen in Prozent wieder. Begründet durch die lagernden Waren bzw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und die hohen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist diese Kennzahl bei der MAKAvA delighted GmbH stark ausgeprägt. Dabei gilt, je höher die Umlaufintensität ist, desto flexibler kann ein Unternehmen auf Strukturänderungen hinsichtlich der finanziellen Stabilität reagieren. Dies ergibt sich aus der kurzfristigen Gebundenheit des

²²³ Vgl. Kapitel 2.3.6 Kennzahlen, S. 22.

²²⁴ Vgl. COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1068 f.

Vermögens und der damit einhergehenden Möglichkeit der raschen Veräußerung und somit Schaffung von Liquidität.

Eine Analyse des Anlagevermögens ausschließlich auf Basis der Anlagenintensität wird als kritisch angesehen. Durch das Leasing von Sachanlagen erscheinen diese beispielsweise nicht in der Bilanz. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Gründe für eine Erhöhung bzw. Verminderung der Anlagenintensität nicht ersichtlich sind.²²⁵ Um die Anlagenstruktur des Unternehmens genauer zu untersuchen, erfolgt die Implementierung weiterer Kennzahlen.

- Anlagendeckungsgrad B

Das Ergebnis dieser Kennzahl wird goldene Bilanzregel genannt. Diese besagt, dass Anlagevermögen mit langfristigem Kapital finanziert werden muss. Das am längsten zur Verfügung stehende Kapital eines Unternehmens ist das Eigenkapital. Zusätzlich wird das Vermögen aus langfristiger Fremdfinanzierung berücksichtigt.²²⁶ Dadurch ergibt sich folgende Berechnung:

$$\text{Anlagendeckungsgrad B} = \frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital})}{\text{Anlagevermögen}}$$

Formel 10: Berechnung des Anlagendeckungsgrades B,
Quelle: in Anlehnung an: MUSSNIG et al (204), S. 187.

Um der goldenen Bilanzregel zu entsprechen, sollte das Ergebnis der Kennzahl, unabhängig von der Branche, zumindest 1 betragen. Wird die Branche berücksichtigt ergeben sich stark unterscheidende Grenzwerte. Der Durchschnitt des oberen Quantils liegt bei 218%.²²⁷ KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK²²⁸ untermauern diese Werte und definieren bei Großhandelsunternehmen den Anlagendeckungsgrad B erst ab über 200% als gut. Diese Werte sind auf die niedrige Anlagenintensität bei Handelsunternehmen zurückzuführen. Aufgrund dessen wurden folgende Grenzwerte im Tool implementiert:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>215%	<215% bis 180%	<180% bis 120%	<120% bis 100%	<100%

Tabelle 8: Grenzwerte des Anlagendeckungsgrades B,
Quelle: eigene Darstellung.

²²⁵ Vgl. EISL/HANGL (2015), S. 54.

²²⁶ Vgl. MUSSNIG et al (2014), S. 187 f.

²²⁷ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2012), Onlinequelle [19.04.2017].

²²⁸ Vgl. KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK (2008), S. 99.

- Wachstumsquote

Um eine Kennzahl zur Verfügung zu stellen, die unabhängig von Investitionen der Vorperioden ist und somit keine Fehlinterpretation hinsichtlich Wachstums zulässt, wird auf die Berechnung der Wachstumsquote, die in folgender Abbildung ersichtlich ist, zurückgegriffen.

$$\text{Wachstumsquote} = \frac{\text{Nettoinvestitionen ins SAV}}{\text{Abschreibungen des SAV}}$$

Formel 11: Berechnung der Wachstumsquote,
Quelle: COENENBERGER/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1074 (leicht modifiziert).

Nimmt diese einen Wert kleiner 1 an, findet im Unternehmen ein Substanzverzehr statt. Bei einer Wachstumsquote über 1 handelt es sich um eine Substanzvermehrung.²²⁹ Auf die Berücksichtigung von Grenzwerten wurde bewusst verzichtet, da es sich um eine Kennzahl handelt, die stark mit den strategischen Zielen und Interessen des Unternehmens in Verbindung steht. Eine positive bzw. negative Klassifikation kann ausschließlich unter Berücksichtigung der Ziele des Unternehmens erfolgen.

- Liquidität 2. Grades

Die Liquidität 2. Grades ist eine in der Praxis anerkannte Liquiditätskennzahl und wird häufig als Acid-Test oder Quick-Ratio bezeichnet. Sie beruht auf der Annahme, dass kurzfristiges Fremdkapital durch schnell liquidierbares Vermögen gedeckt sein sollte.²³⁰ Deswegen beinhaltet die Formel das monetären Umlaufvermögen und das kurzfristige Fremdkapital, wodurch sich folgende Berechnung ergibt:

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$$

Formel 12: Berechnung der Liquidität 2. Grades,
Quelle: in Anlehnung an: SCHMIDLIN (2013), S. 76.

Das monetäre Umlaufvermögen besteht aus allen geldnahen Bilanzpositionen, die kurzfristig in liquide Mittel umgewandelt werden können. Dazu zählen beim Kooperationspartner Bankguthaben und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Kurzfristiges Fremdkapital beinhaltet Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten. Letztere sind im Kooperationsunternehmen in Form von sonstigen Verbindlichkeiten, sonstigen Rückstellungen und des BKK vorhanden. Die Grenzwerte der

²²⁹ Vgl. COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2016), S. 1074.

²³⁰ Vgl. SCHMIDLIN (2013), S. 74 ff; MUSSNIG et al (2014), S. 189.

Liquidität 2. Grades wurden ausschließlich auf einem Wert basierend implementiert, weswegen auf eine grafische Darstellung verzichtet wird. Beträgt sie mehr als 100%, kann das Unternehmen das gesamte kurzfristige Fremdkapital mit den vorhandenen liquiditätsnahen Mitteln tilgen und ist somit positiv zu bewerten. Ist dies nicht der Fall, erfolgt eine negative Bewertung.

- Liquidität 3. Grades

Häufig wird zur Liquiditätssteuerung die Liquidität 3. Grades, genannt WC-Ratio, verwendet. Diese berücksichtigt das gesamte Umlaufvermögen anstelle des ausschließlich liquiditätsnahen, wodurch sich folgende Berechnung ergibt:

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$$

Formel 13: Berechnung der Liquidität 3. Grades,
Quelle: in Anlehnung an: VATER/KLEPZIG (2015), S. 319.

Durch die Berücksichtigung des gesamten Umlaufvermögens wird unterstellt, dass Handelswaren und Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe kurzfristig, darunter wird der Zeitraum einer Periode verstanden, zu liquiden Mitteln gemacht werden können. Grundsätzlich wird in der wissenschaftlichen Literatur davon ausgegangen, dass diese Kennzahl 200% betragen sollte. Diese Annahme ist in der Praxis unter den Begriffen Banker's Rule oder Current Ratio bekannt. Beträgt die Ausprägung der Kennzahl 200% kann geschlussfolgert werden, dass zumindest 50% des Umlaufvermögens mit langfristigem Kapital finanziert ist.²³¹ Würde der Wert unter 100% fallen müsste theoretisch Anlagevermögen veräußert werden, um kurzfristiges Fremdkapital zu tilgen.²³² Aufgrund der Tatsache, dass bei einer Ausprägung in Höhe von 200% das Umlaufvermögen bereits teilweise langfristig finanziert wird, klassifizieren KRALICEK/BÖHMDORFER/KRALICEK die Liquidität 3. Grades ab 150% als gut, woraus sich folgende Grenzwerte im Rahmen des Planungstools ergeben:

Sehr Gut	Gut	Durchschnittlich	Ungenügend	Gefährdend
>200%	<200% bis 150%	<150% bis 120%	<120% bis 100%	<100%

Tabelle 9: Grenzwerte der Liquidität 3. Grades,
Quelle: eigene Darstellung.

²³¹ Vgl. MUSSNIG et al (2014), S. 189; KRAUSE/ARORA (2010), S. 61 f.

²³² Vgl. VATER/KLEPZIG (2015), S. 319.

7 Zusammenfassung

Dieses Kapitel dient der zusammenfassenden Darstellung der Arbeit. Im Zuge des Resümees wird überprüft, ob die Beantwortung aller spezifischen Fragestellungen erfolgt ist und inwiefern die Zielsetzung der Arbeit erreicht wurde. Anschließend erfolgen eine kritische Würdigung der Ergebnisse und eine Darstellung zukünftiger Möglichkeiten des Kooperationsunternehmens.

7.1 Resümee

Aufgrund der im Kooperationsunternehmen fehlenden Kenntnisse im Bereich der Planung und Budgetierung bestand die Zielsetzung der Arbeit nicht nur in der Konzeption eines integrierten Planungstools, sondern gleichzeitig in dessen Implementierung. Dabei musste das Tool geeignete Möglichkeiten der Planung, Steuerung und Kontrolle beinhalten. Angesichts des starken Wachstums des Unternehmens und der sich verändernden Anforderungen an ein Planungsinstrument, ergab sich die Darstellung alternativer Planungsmethoden unter Berücksichtigung der Unternehmensspezifika als weitere Anforderung an diese Arbeit.

Durch die Verwendung wissenschaftlicher Literatur wurde ersichtlich, wie ein integriertes Budget aufgebaut ist und welche Funktionen dem Kooperationspartner zur Verfügung gestellt werden konnten. Das Budget besteht aus einer Vielzahl an Teilplänen, wie Absatz-, Einkaufs- oder Personalplänen. Um welche Teilpläne es sich spezifisch handelt, muss für jede Unternehmung individuell entschieden werden. Die Interdependenzen zwischen allen Teilplänen sind verpflichtend zu berücksichtigen, um anschließend ein integriertes Budget, bestehend aus GuV, Kapitalflussrechnung und Bilanz, zu erstellen.

Um dem Kooperationsunternehmen potentielle Erweiterungsmöglichkeiten des integrierten Budgets unter der Annahme des stetigen Wachstums darzustellen, erfolgte in Kapitel 3 dieser Arbeit die Ausarbeitung der in der Literatur genannten Schwächen. Die zu detaillierte Budgeterstellung und der damit in Verbindung stehende zu hohe Ressourcenverbrauch könnten beim Kooperationsunternehmen zukünftig zu Problemen führen. Des Weiteren muss das Unternehmen, bedingt durch das volatile Umfeld und die komplexer werdende Unternehmung, zukünftig auf die fehlende Flexibilität im Rahmen der Budgetierung Rücksicht nehmen. Die Arbeit empfiehlt dafür sowohl die zukünftige Implementierung der rollierenden Planung als auch den Einsatz einer integrierten Vorscheurechnung. Letztere wurde im Rahmen des Planungstools implementiert.

Neben Erweiterungsmöglichkeiten für das traditionelle Budget haben sich neue Budgetierungsverfahren, wie das Better-, Beyond oder Advanced Budgeting, entwickelt, die in

Kapitel 4 erörtert wurden. Diese galt es auf deren potentielle Anwendung unter Berücksichtigung der Handelsbranche und der Größe des Kooperationsunternehmens zu untersuchen.

Das Better Budgeting versucht durch die Beibehaltung des Budgets und dessen zielgerichtete Verbesserung, die Effizienz und Effektivität im Zuge der Budgeterstellung und -wartung zu erhöhen. Dabei wird zusätzlich zur rollierenden Planung eine Senkung des Detaillierungsgrades empfohlen. Demnach müssen wesentliche Teilpläne, wie die Absatzplanung bei Handelsunternehmen, ausgiebig geplant werden. Andere, wie die sonstigen Aufwendungen, können als Summen angesetzt werden, wodurch die Einsparung von Ressourcen erreicht wird. Des Weiteren wird die Anwendung einer top-down orientierten Planung empfohlen. Bei dieser werden die operativen Ziele von der Unternehmensführung ausgegeben, wodurch Budgetverhandlungen auf ein Minimum gesenkt werden. Einzelne Bestandteile des Better Budgeting können Anwendung beim Kooperationspartner finden. Als ganzheitlicher Ansatz kann es jedoch nicht umgesetzt werden, da es unter anderem auf Planungsstufen verzichtet und damit die Anforderungen des Kooperationspartners nicht erfüllt. Dieser Verzicht könnte im Unternehmen zu strategischen Fehlentscheidungen führen, da mittel- und langfristige Ziele im Laufe der operativen Planung außer Acht gelassen werden könnten. Gleichzeitig ergibt sich aus der vom Better Budgeting geforderten Herabsetzung der Planungsfrequenz die Gefahr, unterjährige Fehlentwicklungen zu spät zu erkennen, weswegen für das Kooperationsunternehmen die monatliche Steuerungsmöglichkeit unabdingbar ist.

Das Beyond Budgeting nimmt die radikalsten Veränderungen der alternativen Methoden vor und verzichtet auf die Erstellung von Budgets. Es besteht aus 12 Prinzipien, die als die Umsetzung eines offenen Management-Führungsstils und eine Dezentralisierung der Unternehmensstruktur zusammengefasst werden können. Dieser Ansatz ist weniger als ein Planungsinstrument anzusehen. Es handelt sich vielmehr um ein umfassendes Management-Modell, das eine Implementierung neuer Prozesse fordert. Bei Handelsunternehmen ist die wichtigste Frage der unternehmerischen Tätigkeit, welches Produkt wann und wo angeboten werden soll. Ohne die Nutzung eines Budgets ist die Beantwortung dieser Frage nur schwer möglich. Die Dezentralisierung fordert, dass Angestellte verschiedener Filialen einzelne Entscheidungsfreiheiten, wie das Eingehen auf spezifische Kundenbedürfnisse, innehaben. Dies kann einerseits zur gewünschten Kundenbindung führen, andererseits sind dafür die Implementierung eines Echtzeit-Informationssystems und umfangreiches Vertrauen in die Mitarbeiter Voraussetzung. Bei Einzelhandelsunternehmen, die über Filialen in zahlreichen Regionen verfügen, wäre der Implementierungsaufwand zu hoch und würde zu viele Risiken verursachen. Des Weiteren wird der Implementierungsaufwand im Verhältnis zum potentiellen Nutzen als zu hoch angesehen. Beim Kooperationsunternehmen als Großhändler ist eine

Dezentralisierung nicht notwendig, da keine Filialen vorhanden sind. Des Weiteren ist die Steuerung ohne Budgets bei jungen Unternehmen nicht vorteilhaft. Zu groß sind die damit verbundenen Risiken wie Liquiditätsengpässe.

Das Advanced Budgeting ist nicht als eigener Ansatz, sondern als eine Mischform der zuvor erörterten Methoden zu verstehen. Es vereint einzelne Prinzipien beider Methoden, wie die top-down Planung oder eine marktbedingte Zielsetzung. Gepaart mit der vermehrten Strategieimplementierung und einer gezielten Reduzierung des Detaillierungsgrades könnte diese Methode, nach Meinung dieser Arbeit, in Zukunft beim Kooperationspartner zu einer effektiveren Budgetierung beitragen.

In Kapitel 6 erfolgte die Konzeption und Implementierung des Planungstools. Aufgrund des Wunsches seitens des Kooperationspartners über einen hohen Detaillierungsgrad zu verfügen, nahm die Komplexität des Tools zu. Dem wurde mit der Erstellung einer umfassenden Anleitung begegnet. Diese fungiert einerseits als Navigationszentrum der Datei, andererseits beschreibt sie die notwendigen Eingaben je Teilplan. Das Tool wurde in die 3 Bereiche Planung, Steuerung und Kontrolle unterteilt. In erstem erfolgt unter der Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des Kooperationspartners die Konzeption der Teilpläne. Darauf aufbauend wurde die automatisierte Erstellung einer GuV, einer Kapitalflussrechnung und einer Bilanz ermöglicht. Den Anforderungen der Einfachheit und Übersichtlichkeit wurde im Zuge des Budgets durch die Gliederung anhand des Jahresabschlusses entsprochen. Der Kooperationspartner verfügt dadurch über die gewünschte Möglichkeit der Szenarienberechnung unter Berücksichtigung des Gesamtergebnisses.

Um ein Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen, wurde auf die Konzipierung einer integrierten Vorschaurechnung zurückgegriffen. Diese ermöglicht nicht nur die Berücksichtigung der Budget-Werte sondern gleichzeitig die Eingabe von Ist-Werten in Form der KERF bzw. Saldenbilanz und die unterjährige Eingabe neu gewonnener Plan-Daten. Diese werden auf Quartals- und Jahresebene kumuliert, wodurch sich eine laufend genauer werdende Gesamtergebnisrechnung ergibt.

Für die Überprüfung des Budgets wurde die Möglichkeit eines Soll-Ist-Vergleichs zur Verfügung gestellt. Dieser ist monatlich, quartalsweise oder jährlich durchzuführen und stellt die Abweichungen zwischen Budget- und Ist-Daten in Euro und Prozent dar. Dadurch kann das Unternehmen Abweichungen, die beispielsweise durch Absatzschwankungen begründet sind, frühzeitig erkennen und dementsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten. Des Weiteren wurde anhand von im Zuge der Arbeit recherchierten Kennzahlen ein aussagekräftiges

Kennzahlcockpit erstellt. Dieses berücksichtigt hauptsächlich erfolgs- und liquiditätsorientierte Kennzahlen wie die Liquidität 2. Grades oder verschiedene Rentabilitätskennzahlen. Um deren Interpretation zu erleichtern, wurde bei geeigneten Kennzahlen ein Ampelsystem integriert. Dieses beruht neben gesetzlichen Normen auf Durchschnittswerten der Branche und anerkannten Erfahrungen. Die Grenzwerte sind im Tool in Form eines Kennzahlenblattes hinterlegt. In diesem sind des Weiteren die Aussagekraft und Berechnung der Kennzahl hinterlegt und für den Benutzer abrufbar. Um den Zeit- und Periodenvergleich zu ermöglichen werden die berechneten Werte für die letzten 2 Perioden dargestellt und miteinander verglichen. Dementsprechend werden Abweichungen und langfristige Entwicklungen ersichtlich.

Aufgrund der fehlenden Marktforschungsinstrumente wurde im Zuge der Implementierung ausschließlich auf vergangenheitsorientierte Werte der Abschlüsse bzw. KERFs zurückgegriffen. Durch die Berechnung von durchschnittlichen Steigerungen und Mittelwerten wurde eine Informationsbasis zur Entscheidungsfindung geschaffen. Darauf basierend wurden unter Berücksichtigung der bereits eingegangenen Verträge zu erwartende Plan-Werte abgeleitet und im Tool implementiert.

Durch die Implementierung des Planungstools kann das Unternehmen zukünftig nicht nur auf ein Budget für die jeweils folgende Periode zurückgreifen, sondern zusätzliche unterjährige Steuerungs- und Kontrollinstrumente nutzen. Dadurch wird eine Informationsbasis für die Entscheidungsfindung der Unternehmensführung geschaffen, die das Risiko des Treffens potentiell liquiditätsbedrohender Fehlentscheidungen minimiert und zukünftiges Marketingcontrolling ermöglicht.

7.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die Darstellung der Kritikpunkte an der traditionellen Budgetierung erfolgte unter der Berücksichtigung der Größe des Unternehmens. Potentielle Nachteile, wie ein zu hoher Detaillierungsgrad oder Ressourcenverbrauch, sind aktuell im Unternehmen nicht erkennbar. Aufgrund des stetigen Wachstums und der damit einhergehenden Komplexität ist es möglich, dass in Zukunft zumindest der Ressourcenverbrauch zunimmt und geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen, wie die Implementierung einer rollierenden Planung, getroffen werden sollten. Dabei kann ein auf dieser Arbeit basierender Budgetierungskalender implementiert werden. Auf dessen Erstellung wurde aufgrund der terminlichen Abhandlung der Arbeit verzichtet. Der erstmalig uneingeschränkte Planungsprozess wird für die Periode 2018 durchgeführt. Im Zuge dessen wird empfohlen, einen Kalender zu implementieren, um den organisatorischen und zeitlichen Ablauf effizienter durchzuführen.

Die Planung erfolgte aufgrund der fehlenden Marktforschung ausschließlich auf vergangenheitsorientierten Ist-Daten. Dabei wurden die Jahresabschlüsse und KERFs der letzten 2 Perioden berücksichtigt. Der Unternehmung wird empfohlen, in Zukunft auf eine intern oder extern durchgeführte Marktforschung zurückzugreifen, um die Qualität der Plan-Daten zu erhöhen. Bei Beibehalten der bisher gewählten Herangehensweise wird empfohlen, ausschließlich das Datenmaterial der letzten 2 Perioden zu verwerten und ältere Werte nicht miteinzubeziehen. Je länger die Unternehmung besteht, desto aussagekräftiger werden die Durchschnittswerte der vergangenen Perioden. Die Berücksichtigung der Gründungsphase könnte zu Fehlinterpretationen aufgrund von Ausreißern führen.

Bei der Erstellung des Tools wurde auf das integrierte Budget, erweitert um die Vorschaurechnung, den Soll-Ist-Vergleich und das Kennzahlcockpit, zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um die grundlegenden Funktionen einer integrierten Planungsrechnung. Jedes KMU sollte bei der operativen Planung, Steuerung und Kontrolle der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zumindest auf diese Instrumente zurückgreifen. Die strategische und taktische Planung wurde bei der Konzeption des Tools nicht berücksichtigt. Diese gilt es vor dem Beginn der Planung selbstständig durchzuführen, um einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten.

Um weitere Controlling-Instrumente nutzen zu können, ist dem Unternehmen zu empfehlen, in naher Zukunft die Implementierung einer internen Buchführung anzustreben. Dadurch würde nicht nur der operative Planungsprozess erleichtert werden. Es könnte ebenfalls auf die Erstellung einer Kostenrechnung und der darauf basierenden Planung zurückgegriffen werden. Abweichungen könnten dadurch auf ihre Herkunft hin untersucht werden und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung bieten. Des Weiteren wäre es durch die Nutzung einer Kostenträgerrechnung möglich, Produktkalkulationen durchzuführen. Diese können im Zuge der Preisfindung und Verhandlungen mit dem Produzenten genutzt werden. Ein weiterer Vorteil wäre die optimale Nutzung des Soll-Ist-Vergleichs. Dieser basiert aktuell auf den monatlich erhaltenen Ist-Daten der Steuerberatung. Durch die Implementierung eines Buchführungssystems könnte die Datenbeschaffung zeitnaher erfolgen und Auswertungen könnten ad-hoc erstellt werden.

Das Kooperationsunternehmen verfügt mit den implementierten Instrumenten über unabdingbare Grundlagen, sollte jedoch den weiteren Ausbau der Controlling-Abteilung forcieren, um dem stetigen Wachstum und der damit einhergehenden Komplexität gerecht zu werden.

Literaturverzeichnis

Monographien

- BAUMÜLLER, J./HARTMANN, A./KREUZER, C. [2015]: Integrierte Unternehmensplanung: Grundlagen, Funktionsweise und Umsetzung, Wien, Linde Verlag, 2015.
- BERTL, R./DEUTSCH-GOLDONI, E./HIRSCHLER, K. [2015]: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 9., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien: LexisNexis Verlag, 2015.
- BRÜHL, R. [2012]: Controlling: Grundlagen des Erfolgscontrollings, München: Oldenbourg Verlag, 2012.
- BÄHR, G./FISCHER-WINKELMANN, F./LIST, S. [2006]: Buchführung und Jahresabschluss, 9., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2006.
- COENENBERG, A./FISCHER, T./GÜNTHER, T. [2016]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- COENENBERG, A./HALLER, A./SCHULTZE, W. [2016]: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- DORALT, W./RUPPE, H. [2013]: Steuerrecht: Band 1, bearbeitet von DORALT, W./MAYR, G./RUPPE, H., 11. Auflage, Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2013.
- EGGER, A./WINTERHELLER, M. [2007]: Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 14. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2007.
- EGGER, A./LECHNER, K./SCHAUER, R. [2016]: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27., überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag, 2016.
- FISCHER, T./MÖLLER, K./SCHULTZE, W. [2015]: Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- FRIEDL, B. [2013]: Controlling, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Konstanz: UVK Verlag, 2013.
- HEGER, M./SCHERMANN, M./VOLCIC, K. [2012]: Businessplan professionell: Von der Vision zur Operationalisierung, Wien: Linde Verlag, 2012.
- GLADEN, W. [2011]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011.
- GRBENIC, S./ZUNK, B. [2012]: Jahresabschlussanalyse: Grundlagen – Methodik – Anwendung, Wien: LexisNexis Verlag, 2012.
- HAMMER, R. [2015]: Unternehmensplanung: Planung und Führung, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: De Gruyter Verlag, 2015.
- HOPE, J./FRASER, R. [2003]: Beyond Budgeting: Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.

- JUNG, H. [2010]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, 2010.
- JUNG, H. [2014]: Controlling, 4., aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, 2014.
- KRALICEK, P./BÖHMDORFER, F./KRALICEK, G. [2008]: Kennzahlen für Geschäftsführer, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, München: mi Fachverlag, 2008.
- KRAUSE, H./ARORA, K. [2010]: Controlling Kennzahlen, München: Oldenbourg Verlag, 2010.
- MUSSNIG, W./BLEYER, M./GIERMAIER, G./RAUSCH, A. [2014]: Controlling für Führungskräfte: Analysieren – Bewerten – Entscheiden, Wien: Linde Verlag, 2014.
- MÜHLBÖCK, S. [2012]: Controlling für Kleinst- und Kleinunternehmen: unter Mithilfe von Steuerberatungskanzleien, Wien: Linde Verlag, 2012.
- OSSOLA-HARING, C. [2006]: Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung, Landsberg am Lech: mi Fachverlag, 2006.
- PAUL, J. [2014]: Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014.
- PFLÄGING, N. [2003]: Beyond Budgeting, Better Budgeting: Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, München: Haufe Verlag, 2003.
- PREIßLER, P. [2014]: Controlling, 14., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Oldenbourg Verlag, 2014.
- PRELL-LEOPOLDSBERGER, S. [2007]: Einführung in die Budgetierung und integrierte Planungsrechnung, Wien: Linde Verlag, 2007.
- REICHMANN, T. [2011]: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Franz Vahlen Verlag, 2011.
- SCHUSTER, T./RÜDT, L. [2015]: Finanzierung: Finanzberichte-, kennzahlen, -planung, Berlin: Springer Gabler Verlag, 2015.
- THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmen: Das Hybride Beyond Budgeting-Managementmodell, Graz: Verlag der technischen Universität Graz, 2006.
- WAGENHOFER, A. [2015]: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2015.
- WALA, T./HASLEHNER, F./HIRSCH, M. [2016]: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement: Eine Einführung mit zahlreichen Beispielen, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2016.
- WANICZEK, M./RUTHNER, R./FEICHTNER, A. [2016]: Unternehmensplanung und -steuerung: Von der Strategie zum Cashflow, Wien: Linde Verlag, 2016.
- WEUSTER, A. [2008]: Unternehmensorganisation: Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen, 3., aktualisierte Auflage, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008.

Sammelwerkbeiträge

- BRENNER, M./LEYK, J. [2004]: Rollierender Forecast und rollierende Planung, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von: HORVÁTH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 101-122.
- BUCHNER, H. [2003]: Welche Planung passt zu ihrem Unternehmen, in: Neugestaltung der Unternehmensplanung: Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, hrsg. von: HORVÁTH P./GLEICH, R., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, S. 103-120.
- BUTTKUS, M. [2011]: Planung im Handel – schlank, robust, flexibel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 125-140.
- EBERENZ, R. [2011]: Strategische Finanzplanung für den Handel, in: , in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 107-123.
- EISL, C./HANGL, C: [2015]: Einführung in die kennzahlenbasierte Jahresabschlussanalyse mit Fallstudie, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von: LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 33-60.
- GAISER, B./GREINER, O. [2004]: Anbindung der operativen Planung an die strategische Planung mit der Balanced Scorecard, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von: HORVÁTH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 173-194.
- GLEICH, R./GREINER, O./HOFMANN, S. [2006]: Better, Advanced und Beyond Budgeting: Von der Evolution zur Revolution, in: Planungs- und Budgetierungsinstrumente, hrsg. von: GLEICH, R./HOFMANN, S./LEYK, J., Freiburg: Haufe Verlag, 2006, S. 23-38.
- GLEICH, R./GÄNßLEN, S./RIEG, R./SCHENTLER, P./TSCHANDL, M./KRAUS, U./MICHEL, U. [2009]: Moderne Budgetierung – einfach, flexibel, integriert, in: Moderne Budgetierung, hrsg. von: GLEICH, R./KLEIN, A., Freiburg: Haufe Verlag, 2009, S. 75-96.
- GLEICH, R./KOPP, J./LEYK, J. [2003]: Advanced Budgeting: better and beyond, in: Neugestaltung der Unternehmensplanung, hrsg. von: HORVÁTH, P./GLEICH, R., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, S. 315-329.
- GLEICH, R./SCHENTLER, P./TSCHANDL, M./RIEG, R./KRAUS, U./MICHEL, U. [2013]: Moderne Budgetierung im Überblick, in: Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung: Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung, hrsg. von: GLEICH, R./GÄNßLEN, S./KAPPES, M./KRAUS, U./LEYK, J./TSCHANDL, M., München: Haufe Verlag, 2013, S. 33-54.
- GREINER, O. [2006]: Der unerkannte Feind: Wie Budgets die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verringern, in: Planungs- und Budgetierungsinstrumente: Innovative Ansätze und Best-Practice für den Managementprozess, hrsg. von: GLEICH, R./HOFMANN, S./LEYK, J., Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2006, S. 11-22.

- GULDIN, A. [2003]: Künftige Herausforderungen der Unternehmensplanung in Handelsunternehmen – Beispiel der R. Breuninger GmbH & Co, in: Neugestaltung der Unternehmensplanung: Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, hrsg. von: HORVÁTH, P./GLEICH, R., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, S. 535-554.
- KALAND, A. [2011]: Planung 2.0 in der REWE Group – Effizienzpotentiale identifizieren, Planungsprozesse optimieren, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 153-176.
- KISPALKO, S./MORETTI, V. [2011]: Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 3-14.
- KOPP, J./LEYK, J. [2004]: Effizient und effektiv planen und budgetieren, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von: HORVÁTH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 1-14.
- LANGER, T./SEUFERT, B. [2016]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 217-230.
- LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBIHLER, H., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 1-7.
- MAYR, A./HOFER, P. [2015]: Branchen- und größenspezifische Unternehmenskennzahlen, in: in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBIHLER, H., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 94-133.
- MACHELEIDT, S./BIEDERMANN, S. [2011]: Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handeln, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 43-55.
- MAYER, R./ESSIGER, K. [2004]: Outputorientierte Planung, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von: HORVÁTH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 147-172.
- NEUGEBAUER, A. [2011]: Typische Schwachstellen im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 15-25.
- SAUTER, R./SAUERWEIN, E. [2004]: Benchmarking, relative Ziele und Vergütungssysteme im Rahmen des Advanced Budgeting, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von: HORVÁTH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004, S. 173-194.

- SCHRAMM-KLEIN, H. [2011]: Standortpolitik im Handel, in: Handbuch Handel, hrsg. von: SWOBODA, B./MORSCHETT, D./SCHRAMM-KLEIN, H., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2012, S. 486-506.
- REUSE, D./SCHOEB, M./TEUSCHER, U. [2011]: Kürzer planen, besser steuern, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von: BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A./KALAND, A., 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2011, S. 143-152.
- RIEG, R. [2013]: Rollierende Planung – Konzept und Bewertung, in: Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung: Innovative Ansätze und Best Practice für die Unternehmenssteuerung, hrsg. von: GLEICH, R./GÄNßLEN, S./KAPPES, M./KRAUS, U./LEYK, J./TSCHANDL, M., München: Haufe Verlag, 2013, S. 56-68.
- RIEG, R./OEHLER, K. [2009]: Beyond Budgeting – eine kritische Analyse, in: Moderne Budgetierung, hrsg. von: GLEICH, R./KLEIN, A., Freiburg, Haufe Verlag, 2009, S. 97-116.
- SPERRER, K. [2015]: Kennzahlen der Lebensmittelindustrie, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, hrsg. von: EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBICHLER, H., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 420-432.
- TSCHANDL, M./FREY, P./GLEICH, R./HOFMANN, S. [2009]: Traditionelle Budgetierung und ihre Grenzen, in: Moderne Budgetierung, hrsg. von: GLEICH, R./KLEIN, A., Freiburg, Haufe Verlag, 2009, S. 57-74.
- VATER, H./KLEPZIG, H. [2015]: Kennzahlen des Working Capitals, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von: EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBICHLER, H., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 303-321.
- ZEHETNER, K. [2014]: Kennzahlen: Fallstudien zur Jahresabschlussanalyse, in: Kennzahlen- und Bilanzanalyse, hrsg. von: GLEICH, R./KLEIN, A. Freiburg: Haufe Verlag, 2014, S. 24-42.

Zeitschriftenaufsätze

- BAUMEISTER, A. [2004]: Beyond Budgeting, in: Die Betriebswirtschaft, 64, (2004), 3, S. 383-387.
- BEAUJEAN, R. [2009]: Steuerung mit Kennzahlen bei der Demag Cranes AG, in: Controlling, 21, (2009), 4-5, S. 239-248.
- BROETZMANN, F./SCHENTLER, P. [2010]: Mehr Flexibilität in der Budgetierung: State-of-the-Art und Einsatz der Simulation als eine mögliche Lösung, in: CFO aktuell, 10, (2010), 4, S. 148-152.
- BRÜNDERMANN, K. [2014]: Rollierende Planung – Alternative oder Ergänzung der Jahresplanung?: Praktische Anregung zur Implementierung, in: Controller Magazin (2014), 2, S. 15-24.

- DAUM, J. [2003]: Von der Budgetierung zum Beyond Budgeting: Motivation, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven, in: Zeitschrift für Controlling und Management, (2003), Sonderheft 1, S. 77-90.
- GLEIßNER, W. [2008]: Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit: Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 20, (2008), 2, S. 81-88.
- GÖLZER, P./ARNHOLD, D./MACKE, N./AMBERG, M. [2013]: Taktische Planung in Produktionsnetzwerken: Herausforderungen für Zulieferer mit großer Produktvielfalt und hoher Wertschöpfung, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 108, (2013), 5, S. 1-5.
- KÖTHNER, D. [2007]: Beyond Budgeting als Führungskonzept, in: is report, (2007), 18, S. 34-38., <http://www.bbrt.ch/files/beyondbudgeting.pdf>, [19.04.2017].
- MILLER, D. [1986]: Configurations of strategy and structure: towards a synthesis, in: SMJ, 7, (1986), 3, S. 233-249.
- PIEPER, S. [2017]: Beyond Budgeting, in: Controlling, 29, (2017), 1, S. 46-50.
- RIEG, R. [2001]: Beyond Budgeting: Ende oder Neubeginn der Budgetierung, in: Controlling, 13, (2001), 11, S. 571-576.
- RUTHNER, R. [2015]: Planung als wirkungsvolles Steuerungsinstrument: Grundelemente eines zeitgemäßen Planungsansatzes, in: CFO aktuell, 9, (2015), 1, S. 20-25.
- RÖÖSLI, F./BUNCE, P. [2012]: Die gefährliche Doppelnatur von Budgets und ihre Überwindung, in: ZfCM, (2012), Sonderheft 2, S. 23-27., http://www.bbrt.ch/files/Roeoesli_und_Bunce_in_ZfCM_Gefaehrliche_Doppelnatur.pdf, [19.04.2017].
- RÖÖSLI, F./FRAZER, R. [2007]: Wie Spitzenunternehmen geführt werden, in: io new management (2007), 6, S. 59-63., http://www.bbrt.ch/files/io_new_management_mai_2007.pdf, [19.04.2017].
- SCHMIEDER, M. [2012]: Zeit zur Durchführung der Jahresplanung und -budgetierung: Kennzahl des Monats, in: Controller Magazin (2012), 6, S. 44-45.
- SCHÖB, O. [2016]: Integration der operativen Planung mit dem Rolling Forecast, in: Controller Magazin (2016), 5, S. 58-65.
- STOI, R./BRAUN, L./GROßE, H. [2011]: Unternehmenssteuerung ohne Budgets bei der B. Braun Melsungen AG, in: ZfCM, 55, (2011), 1, S. 33-39.
- WEBER, J./LINDER, S. [2004]: Better Budgeting und Beyond Budgeting erfolgreich implementieren, in: Controlling, 16, (2004), 12, S. 677-682.
- WEBER, J./LINDER, S./SPILLECKE, D. [2003]: Beyond Budgeting bei Verbundeffekten?, in: ZfCM, (2003), Sonderheft 1, S. 111-120.

Zeitungsartikel

HANDLESZEITUNG [2013]: Schicke Drinks, schnelle Abkühlung, in Handelszeitung, 28.06.2013, S. 16-17., https://issuu.com/wirtschaftsverlag/docs/hz_1313, [19.04.2017].

Internetquellen

BBRT [2016]: The Beyond Budgeting principles, März 2016, <http://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/>, [19.04.2017].

KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNER [2016]: KFS/BW2: Fachgutachten über die Geldflußrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses und Bestandteil des Konzernabschlusses, Jänner 2016, http://www.kwt.or.at/PortalData/1/Resources/fachgutachten/KFSBW2_19012016_RF.pdf, [19.04.2017].

KMU FORSCHUNG AUSTRIA [2012]: Branchenkenzahlen, <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/38-allg/160-branchenkenzahlen>, [19.04.2017].

WANICZEK, M. [2013]: Controlling-Panel 2013, 07.01.2014, <http://www.controller-institut.at/de/news-room/controlling-panel-2013-4567/>, [19.04.2016].

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH [2017]: Lohnnebenkosten bei wesentlich beteiligten Gesellschafter-Geschäftsführern, https://www.wko.at/service/steuern/Lohnnebenkosten_bei_wesentlich_beteiligten_Gesellschafter-.html, [19.04.2017].

Anhang

Der Anhang der Arbeit folgt dem Aufbau des Planungstools und beinhaltet die wichtigsten Tabellenblätter. Um eine anschauliche Darstellung zu gewähren sind unwesentliche Tabellenblätter ausschließlich in der Quartalsanasicht angeführt. Für das Verständnis der Konzipierung elementare Tabellenblätter werden detaillierter gezeigt.

Anhang A: Anleitung des Tools.....	116
Anhang B: Umsatz- und Ertragsplanung.....	126
Anhang C: Einkaufsplanung.....	129
Anhang D: Material- und Vorratsplanung	131
Anhang E: Personalplanung	134
Anhang F: Marketingplanung.....	136
Anhang G: Planung der sonstigen Aufwendungen	139
Anhang H: Planung des Working Capital	141
Anhang I: Anlagenplanung	144
Anhang J: Finanzierungsplanung.....	148
Anhang K: Eigenkapitalplanung.....	149
Anhang L: Steuerplanung.....	150
Anhang M: Plan-Gewinn- und Verlustrechnung.....	151
Anhang N: Plan-Kapitalflussrechnung.....	152
Anhang O: Plan-Bilanz.....	153
Anhang P: Integrierte Vorscheurechnung	155
Anhang Q: Soll-Ist-Vergleich	158
Anhang R: Kennzahlencockpit	159

Anhang A: Anleitung des Tools

MAKAvA PLANUNGSTOOL

delighted ice tea

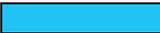
Das vorliegende Planungstool bietet die Möglichkeit der raschen Erstellung einer integrierten Planungsrechnung, bestehend aus Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Plan-Finanzplan und Plan-Bilanz. Darauf basierend wird als Kontrollmöglichkeit eine integrierte Vorschaurechnung erstellt. Um die Planperiode nach deren Ablauf einer fundierten Kontrolle zu unterziehen steht ein Soll-Ist-Vergleich und ein Kennzahlencockpit zur Verfügung.

Falls Sie für die Planung eine Informationsbasis, basierend auf vergangenen Perioden, benötigen, wechseln Sie bitte zuerst in das "Basistool". In diesem werden durch die Berücksichtigung vergangener Daten Durchschnittswerte bzw. Steigerungen berechnet die im Zuge der Planung als Hilfestellung dienen.

Sie befinden sich aktuell in der Ein- bzw. Anleitung des Tools. In dieser wird zunächst die technische Handhabung erklärt, bevor auf den Aufbau des Tools eingegangen wird.

TECHNISCHE HANDHABUNG

Um die Orientierung innerhalb des Tools zu verbessern bzw. die Eingabe der Daten unkompliziert zu gestalten, wird auf unterschiedliche Farben zurückgegriffen. Zuerst werden die Farben der unterschiedlichen Tabellenblätter vorgestellt:

- Tabellenblätter, in denen Eingaben für die Teilpläne erfolgen müssen: 
- Tabellenblätter, in denen Ergebnisse der Teilpläne dargestellt werden: 
- Tabellenblätter, in denen die Ergebnisse der gesamten Planung berechnet werden: 
- Tabellenblätter, in denen die Eingabe der IST-Zahlen für die Vorschaurechnung erforderlich ist: 
- Tabellenblätter, in denen die Funktionen der Kontrolle enthalten sind: 
- Die Anleitung in der Sie sich gerade befinden: 

Wie bereits angeführt sind in einigen Tabellenblättern Eingaben Ihrerseits erforderlich. Um die Handhabung bzw. Übersicht zu erleichtern wurden die Zellen ebenfalls in unterschiedlichen Farben dargestellt. Folgend werden die Farben und deren Bedeutung dargestellt:

- Neutrale Hintergrundfarbe: 
- Zellen, in denen Eingaben erfolgen müssen: 
- Zellen, in denen wichtige Ergebnisse hervorgehoben werden: 
- Zellen, bei denen es sich um Auswahlfelder handelt: 

Um die Navigation zu erleichtern finden Sie bei jedem Unterpunkt eine Anführung von Positionen, die Sie abarbeiten müssen. Daneben befindet sich ein Kontrollkästchen. Durch dessen Betätigung wird die Position als erledigt markiert. Am Ende der Anleitung finden Sie eine Auswertung, wie viele Kontrollkästchen markiert wurden. Außerdem ist in der Anleitung bei jedem Planungsschritt folgende Schaltfläche implementiert:



Wenn Sie den Cursor über den Button bewegen, wird angezeigt, in welches Tabellenblatt Sie durch ein Klicken des Buttons gelangen. Dies erleichtert die Navigation innerhalb des gesamten Tools.

In allen Tabellenblättern finden Sie das Logo des Unternehmens. Wenn Sie diese Schaltfläche betätigen, gelangen Sie automatisch zurück in die Anleitung zu jener Stelle, an der Sie diese verlassen haben.



Bei der Planung einzelner Positionen finden Sie Auswahlfelder. Die Kennzeichnung dieser ist bei der Farbgebung erläutert. In diesen finden Sie, je nach Tabellenblatt, verschiedene Angabemöglichkeiten. Um die Planung einzelner Positionen zu erleichtern wurde bei geeigneten Positionen (meist Aufwandspositionen von untergeordneter Bedeutung) die Möglichkeit der "Gleichmäßigen" Erfassung implementiert. Wenn Sie diese wählen, wird durch die Angabe des jährlichen Aufwands dieser automatisch auf 12 Monate verteilt. Ansonsten können Sie das Monat des Anfalls bzw. teilweise das Quartal angeben. Bei letzterer Angabe wird der Aufwand gleichmäßig aus das jeweilige Quartal verteilt.

AUFBAU DES TOOLS

Das Tool ist in die drei Bereiche Planung, Steuerung und Kontrolle unterteilt. Folgend werden die notwendigen Eingaben für die jeweiligen Bereiche erläutert:

1) PLANUNG

Die Planung ist der erste Bereich im Zuge des Tools. Durch die Eingabe der unten angeführten Daten in den **grau** markierten Tabellenblättern werden alle Positionen des Unternehmens in den Teilplänen geplant. Es empfiehlt sich der Reihenfolge der Teilpläne zu folgen, da diese aufbauend konzipiert sind. Um die Übersicht zu bewahren sind in den grün markierten Tabellenblättern Zwischenergebnisse vorhanden. Den Abschluss der Planung bilden die Ergebnisse in Form einer Plan-GuV, Plan-Kapitalflussrechnung und Plan-Bilanz in den **blau** markierten Tabellenblättern.

2) STEUERUNG

Im Zuge der Steuerung kommt die integrierte Vorscheurechnung im **gelb** markierten Tabellenblatt zum Einsatz. Diese befüllt eine Muster-KERF mit den vorhandenen Daten der GuV, ehe von Ihnen die eingetretenen Ist-Werte eingetragen werden. Darauf basierend verändern sich die Endergebnisse dementsprechend.

3) KONTROLLE

Im Bereich Kontrolle sind die **orange** markierten Tabellenblätter Soll-Ist-Vergleich und Kennzahlcockpit verortet. Diese benötigen die Eingaben von aktuellen Ist-Zahlen der GuV, Finanzplanung und Bilanz. Diese werden zur Schaffung von Vergleichsrechnungen genutzt. Aus Einfachheitsgründen werden die Ist-Daten in den blau markierten Tabellenblättern eingegeben.

Im nächsten Schritt wird mit der Planung begonnen. Viel Erfolg!

1) PLANUNG

ALLGEMEINE PLANDATEN

<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie die zu planende Budgetperiode ein:	2017
<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie den für das Planjahr relevanten KöSt-Satz an:	25%
<input checked="" type="checkbox"/> Geben die den relevanten Mindest-KöSt Satz an:	1 750,00
<input checked="" type="checkbox"/> Anzahl EW-Flaschen je Tray	12
<input checked="" type="checkbox"/> Anzahl MW-Flaschen je Kiste	24
<input checked="" type="checkbox"/> Geben Sie hier die (prognostizierte) Schlussbilanz ein:	Zur Eingabe der Schlussbilanz

1. ERLÖSPLANUNG	
1.1. Umsatzerlöse	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 1) Die Erlösschmälerungen in % vom Umsatz</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2) Die geplante Absatzmenge der EW-Flaschen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3) Die geplanten Absatzpreise exkl. USt.</p>	<p>Zur Planung der Einweg-Flaschen</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> 4) Die Erlösschmälerungen in % vom Umsatz</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 5) Die geplante Absatzmenge der MW-Flaschen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 6) Die geplanten Absatzpreise exkl. USt.</p>	<p>Zur Planung der Mehrweg-Flaschen</p>
1.2. Finanzerträge	
<p>Bitte geben Sie die Unternehmen an, an denen Beteiligungen erworben werden:</p> <p>Firma 1: <input type="text"/></p> <p>Firma 2: <input type="text"/></p>	
<p>Bitte geben Sie die Unternehmen an, von denen Aktien erworben werden:</p> <p>Firma 1: <input type="text"/></p> <p>Firma 2: <input type="text"/></p>	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplanten Beteiligungserträge aus sonstigen bzw. Altbeständen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2) Die geplanten Wertpapiererträge aus sonstigen bzw. Altbeständen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3) Die geplanten Zinserträge und ähnliche</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 4) Die geplanten Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 5) Die geplanten Erträge aus der Zuschreibung von Anlagevermögen</p>	<p>Zur Planung der Finanzerträge</p>
1.3. Sonstige Erträge	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplanten Sonstigen Erträge:</p>	<p>Zur Planung der sonstigen Erträge</p>
Ergebnisse der Erlösplanung	
<p>Hier gelangen Sie zur automatisierten Umsatz- bzw. Ertragsplanung:</p>	<p>Zur Umsatz- und Ertragsplanung</p>

2. EINKAUFSPLANUNG

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Den Anfangsbestand & geplanten Endbestand der EW-Flaschen in Stück
- 2) Den Anfangsbestand & geplanten Endbestand der MW-Flaschen in Stück
- 3) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe der MW-Kisten in Stück
- 4) Die Menge Mate Tee in Gramm je Flasche
- 5) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe des Mate Tees in Gramm
- 6) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe der EW-Glasflaschen in Stück
- 7) Die Prozent der Absatzmenge bei MW-Flaschen, für die neue Glasflaschen verwendet werden
- 8) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe der MW-Glasflaschen in Stück
- 9) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe der Flaschenstöpsel in Stück
- 10) Den Anfangsbestand & geplante Zukäufe der Etiketten in Stück

Zur Einkaufsplanung

3. MATERIAL- & VORRATSPLANUNG

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Den geplanten Einstandspreis je Einwegflasche exkl. USt.
- 2) Den historischen Einstandspreis des AB der EW-Flaschen exkl. USt.
- 3) Den AB der EW-Flaschen in Euro
- 4) Den geplanten Einstandspreis je MW-Flasche exkl. USt.
- 5) Den historischen Einstandspreis des AB der MW-Flaschen exkl. USt.
- 6) Den AB der MW-Flaschen in Euro
- 7) Die Vertriebskosten in Prozent der Absatzmenge
- 8) Den geplanten Einstandspreis je Mehrwegkiste exkl. USt.
- 9) Den historischen Einstandspreis des AB der Mehrwegkisten exkl. USt.
- 10) Den AB der Mehrwegkisten in Euro
- 11) Den geplanten Einstandspreis je Gramm Mate Tee exkl. USt.
- 12) Den historischen Einstandspreis des AB des Mate Tees exkl. USt.
- 13) Den AB des Mate Tees in Euro
- 14) Die geplanten Einstandspreise je EW- & MW-Glasflaschen exkl. USt.
- 15) Die historischen Einstandspreise des AB der EW- & MW-Glasflaschen exkl. USt.
- 16) Den AB der EW- & MW-Glasflaschen in Euro
- 17) Den geplanten Einstandspreis je Flaschenstöpsel exkl. USt.
- 18) Den historischen Einstandspreis des AB der Flaschenstöpsel exkl. USt.
- 19) Den historischen Einstandspreis des AB der Flaschenstöpsel exkl. USt.
- 20) Den geplanten Einstandspreis je Etikette exkl. USt.
- 21) Den historischen Einstandspreis des AB der Etiketten exkl. USt.
- 22) Den historischen Einstandspreis des AB der Etiketten exkl. USt.
- 23) Die Fremdleistungen in Euro und Zeitpunkt des Anfalls
- 24) Die sonstigen Materialien in Euro und Zeitpunkt des Anfalls

Zur Material- und Vorratsplanung

4. PERSONALPLANUNG

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die erwarteten Lohnnebenkosten-Parameter
- 2) Die allgemeinen Mitarbeiterdaten (Name, Abteilung, Alter)
- 3) Die Bruttomonatsgehälter aller Mitarbeiter
- 4) Die Höhe der Sonderzahlungen
- 5) Die Geschäftsführerentgelte
- 6) Die Dotierungen & Auflösungen der Personalrückstellungen
- 7) Die sonstigen Personalaufwendungen

Zur Planung der Personalaufwendungen

5. WERBEAUFWENDUNGEN

5.1. Inserate

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die geplanten Inserate und deren Kosten

Zur Planung der Inserate

5.2. Kooperationen

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die geplanten Kooperationen mit Vereinen und deren Kosten
- 2) Die geplanten Kooperationen mit Unternehmen und deren Kosten
- 3) Die geplanten Kooperationen mit Gaststätten und deren Kosten
- 4) Die geplanten übrigen Kooperationen und deren Kosten

Zur Planung der Kooperationen

5.3. Produktplatzierungen

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 5) Die geplanten Produktplatzierungen im öffentlichen Rundfunk
- 6) Die geplanten Produktplatzierungen im Internet
- 7) Die geplanten übrigen Produktplatzierungen

Zur Planung der Produktplatzierungen

5.4. Gratiswaren

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die Menge der fixen Gratiswaren in Paletten
- 2) Die Menge der variablen Gratiswaren in Paletten

Zur Planung der Gratiswaren

5.5. Sonstiger Werbeaufwand

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Den noch nicht erfassten aber geplanten Werbeaufwand

Zur Planung des übrigen Werbeaufwands

Ergebnisse

Hier gelangen Sie zu den geplanten Werbeaufwendungen:

Zu den geplanten Werbeaufwendungen

6. SONSTIGER AUFWAND

6.1. Fuhrpark

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die allgemeine Daten der Fahrzeuge
- 2) Die Leasingraten der Fahrzeuge (konstant oder variabel)
- 3) Die Versicherungsraten der Fahrzeuge (konstant oder variabel)
- 4) Die sonstigen Aufwendungen des Fuhrparks

Zur Planung des Fuhrparks

6.2. Übrige Aufwendungen

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die übrigen Aufwandpositionen und Aufwendungen

Zur Planung der übrigen Aufwendungen

Ergebnisse

Hier gelangen Sie zu den geplanten **sonstigen Aufwendungen**:

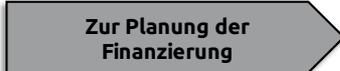
Zu den sonstigen Aufwendungen

7. WORKING CAPITAL

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die Außenstandsdauer der Forderungen aus L+L
- 2) Die Veränderungen der sonstigen Forderungen
- 3) Die Veränderungen der aktive Rechnungsabgrenzung
- 4) Die Außenstandsdauer der Verbindlichkeiten aus L+L
- 5) Die Veränderungen der sonstigen Verbindlichkeiten
- 6) Die Veränderungen der sonstigen Rückstellungen
- 7) Die Veränderungen der passive Rechnungsabgrenzung
- 8) Die Konditionen des BKK

Zur Planung des Working Capital

8. ANLAGEVERMÖGEN	
8.1. Immaterielles Anlagevermögen	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplanten Anschaffungen von Konzessionen und Rechte <input checked="" type="checkbox"/> 2) Die Altbestände von Konzessionen und Rechten 	
8.2. Sachanlagevermögen	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplanten Anschaffungen von Gebäuden & Grundstücken <input checked="" type="checkbox"/> 2) Die Altbestände von Gebäuden & Grundstücken <input checked="" type="checkbox"/> 3) Die geplanten Anschaffungen von Maschinen und Anlagen <input checked="" type="checkbox"/> 4) Die Altbestände von Maschinen und Anlagen <input checked="" type="checkbox"/> 5) Die Anschaffung von sonstiger Betriebs- und Geschäftsausstattung <input checked="" type="checkbox"/> 6) Die Altbestände der Betriebs- und Geschäftsausstattung <input checked="" type="checkbox"/> 7) Die Anschaffung von GWG 	
8.3. Finanzanlagevermögen	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplanten Anschaffungen von Beteiligungen <input checked="" type="checkbox"/> 2) Die Erträge aus diesen Beteiligungen <input checked="" type="checkbox"/> 3) Die Altbestände der Beteiligungen <input checked="" type="checkbox"/> 4) Die geplanten Anschaffungen von Wertpapieren <input checked="" type="checkbox"/> 5) Die Erträge aus diesen Wertpapieren <input checked="" type="checkbox"/> 6) Die Altbestände der Wertpapiere 	
Ergebnisse	
<p>Hier gelangen Sie zur Planung des Anlagevermögens:</p>	
9. FINANZIERUNGSPLANUNG	
<p>Bitte geben Sie folgende Daten ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1) Die geplante Aufnahme von Bankkrediten <input checked="" type="checkbox"/> 2) Die Konditionen der Kredite <input checked="" type="checkbox"/> 3) Die Altbestände der Kredite 	

10. EIGENKAPITALPLANUNG

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die geplanten Veränderungen des Stammkapitals
- 2) Die geplanten Veränderungen der Kapitalrücklage
- 3) Die geplanten Veränderungen der Gewinnrücklage
- 4) Die geplanten Ausschüttungen

Zur Planung des Eigenkapitals

11. STEUERPLANUNG

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Den steuerlichen Bewirtungsaufwand
- 2) Eine allfällige Mehr-Weniger-Rechnung
- 3) Den Anfangsbestand des Verlustvortrags
- 4) Den Anfangsbestand der Steurrückstellung

Zur Planung der Steuerlast

TEILPLÄNE ABGESCHLOSSEN ?

Sie haben aktuell **111** von 111 Aufgaben als abgeschlossen markiert!

ERGEBNISSE DER BUDGETIERUNG

Nachdem Sie alle Planungsschritte abgeschlossen haben, wird automatisch ein integriertes Budget, bestehend aus Plan-GuV, Plan-Finanzplan und Plan-Bilanz, erstellt! Die Planung ist nun abgeschlossen. Die darauffolgenden Funktionen sind am Ende der Planperiode zu verwenden!

Integriertes Budget:

Hier gelangen Sie zur **Plan-GuV:**

Zur Gewinn- und Verlustrechnung

Hier gelangen sie zur **Plan-Finanzplanung:**

Zur Finanzplanung

Hier gelangen Sie zur **Plan-Bilanz:**

Zur Bilanz

2) STEUERUNG

STEUERUNGSMÖGLICHKEITEN

Als Steuerungsfunktion wurde die integrierte Vorschaurechnung eingeführt. Diese beinhaltet eine GuV, gegliedert nach der monatlichen KERF, eine Bilanz und einen Cashflow. Die Vorschaurechnung implementiert 3 verschiedene Datenquellen, die folgend vorgestellt werden:

1) BUDGET-Daten: Es werden automatisch die im Budget geplanten Werte übernommen. Dadurch ergibt sich das idente Ergebnis wie im Zuge der Planung.

2) IST-Daten: Nach Erstellung des Budgets und der Voranschreiten der Periode werden laufend IST-Daten bekannt. Die Steuerberatung übermittelt diese in Form von KERFs und Bilanzen. Diese Daten können in der integrierten Vorschaurechnung eingegeben werden. Überschreiben Sie dafür einfach die jeweiligen Zellen. Der CF ermittelt sich automatisch aus den eingegebenen Informationen. Wird ein Wert eingegeben, verändert sich die Zellfarbe. Damit ist erkenntlich, welche Werte bereits eingegeben wurden.

3) PLAN-Daten: Dabei handelt es sich um verlässliche Annahmen für einen Zukunftszeitpunkt die von Ihnen getroffen werden können. Wissen Sie beispielsweise, dass im nächsten Monat mit höheren Absatzmengen zu rechnen ist, können Sie dies in den gelb markierten Tabellenblättern planen. Es stehen Ihnen 6 Teilpläne zur Verfügung, die alle mit der Umsatzplanung in Zusammenhang stehen. Die neue Planung hat keine Auswirkung auf das Budget. Es wird nur die Vorschaurechnung geändert.

Dadurch erhalten Sie unterjährig einen immer genauer werdenden Plan. Je weiter die Periode fortgeschritten ist, desto näher liegt das Ergebnis der Vorschaurechnung am Gesamtergebnis der Periode.

Integrierte Vorschaurechnung

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Wenn vorhanden, die monatliche KERF
- 2) Wenn vorhanden, die monatliche Bilanz
- 3) Wenn vorhanden, die tatsächliche Anfangsbilanz

Zur integrierten
Vorschaurechnung

Falls neue Informationen bekannt geworden sind können Sie auf den folgenden Tabellenblättern die PLAN-Daten adaptieren. Es wurden nur die mit der Produktion und dem Einkauf in Verbindung stehenden Tabellenblätter eingefügt. Wenn Sie eine neue Absatzmenge planen, berechnen sich die Materialaufwendungen, Verbindlichkeiten und Forderungen automatisiert. Bitte beachten Sie bei der Planung neuer Absatzmengen auch die Einkaufsplanung!

Zur Vorschau-
Umsatzplanung

Zur Vorschau-
Materialplanung

Zur Vorschau-
Eigenkapitalplanung

Zur Vorschau-
Einkaufsplanung

Zur Vorschau-Working
Capital-Planung

Zur Vorschau-
Steuerplanung

3) KONTROLLE

KONTROLLMÖGLICHKEITEN

Die Kontrollmöglichkeiten enthalten den SOLL-IST-Vergleich und ein Kennzahlencockpit. Dolgend wird der Aufbau beider Instrumente dargestellt:

1) SOLL-IST-Vergleich: Dieser beinhaltet immer die BUDGET-Daten der GuV. Diesen werden die IST-Daten bzw. falls Sie neue Annahmen in der Vorschaurechnung getroffen haben, auch die neuen PLAN-Daten gegenübergestellt. Demnach ergibt sich laufend ein Vergleich der budgetierten- und Ist-Werte. Diese Abweichungen werden in € und Prozent dargestellt.

2) KENNZAHLENCOCKPIT: Dieses beruht auf 3 verschiedenen Datenquellen. Wenn vorhanden, werden zunächst die IST-Daten der vorangegangenen Periode implementiert. Dafür müssen diese, wie im Bereich Kennzahlencockpit angeführt ist, eingegeben werden. Sollten Sie diese nicht eingeben, erfolgt keine Berechnung der Kennzahlen für diese Periode. Des Weiteren werden die Kennzahlen für die budgetierten Werte und für die Werte der Vorschaurechnung erstellt. Es erfolgt ebenfalls eine Darstellung der Abweichungen.

Soll-Ist Vergleich:

Hiermit gelangen Sie zum Soll-Ist- Vergleich. Bitte wählen Sie den gewünschten Auswertungszeitraum aus. Möchten Sie alle Monate sehen, wählen Sie "alle einblenden".

Zum Soll-Ist-Vergleich

Kennzahlen - Cockpit:

Bitte geben Sie folgende Daten ein:

- 1) Die GuV des vorangegangenen Jahres
- 2) Den Cashflow des vorangegangenen Jahres
- 3) Die Bilanz des vorangehenden Jahres

IST-Daten-Eingabe

Durch ein Klicken auf den nachfolgenden Button gelangen Sie in das Kennzahlencockpit. Dort finden Sie die berechneten Kennzahlen und ein Ampelsystem mit verschiedenen Farbgebungen. Um detailliertere Informationen zu den einzelnen Kennzahlen, deren Aussagekraft und den implementierten Farbwerten des Ampelsystems zu bekommen, klicken Sie bitte auf die Überschrift der jeweiligen Kennzahl. Dadurch gelangen Sie in das Kennzahlenblatt.

Durch das Klicken auf die Überschrift "Kennzahlenblatt" gelangen Sie zurück in das Cockpit.

Zum Kennzahlencockpit

Anhang B: Umsatz- und Ertragsplanung

UMSATZERLÖSE								
1. Umsatzerlöse Einwegflaschen								
Erlösschmälerungen EW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Inland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 5,00%							
EU - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 5,00%							
Drittland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 5,00%							
Umsatzerlöse Inland								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatzmenge exkl. Gratisware	551 363	146 940	191 574	212 849	747 425	662 915	594 841	2 556 544
* Preis exkl. 20% Ust.		0,70	0,70	0,70				
= Umsatz vor Erlösschmälerungen	385 954,13 €	102 858	134 102	148 994	523 197,70 €	464 040,19 €	416 388,67 €	1 789 580,69 €
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)	- 19 297,71 €	- 5 143	- 6 705	- 7 450	- 26 159,88 €	- 23 202,01 €	- 20 819,43 €	- 89 479,03 €
- Gratiswarenrückvergütung	- 13 708,80 €	- 4 032	- 5 645	- 4 032	- 33 868,80 €	- 18 547,20 €	- 14 515,20 €	- 80 640,00 €
= SUMME	366 656,42 €	97 715 €	127 397 €	141 545 €	497 037,81 €	440 838,18 €	395 569,24 €	1 700 101,65 €
Umsatzerlöse EU								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatzmenge exkl. Gratisware	-				-	-	-	-
* Preis exkl. 20% Ust.								
= Umsatz vor Erlösschmälerungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
= SUMME	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Umsatzerlöse Drittland								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatzmenge exkl. Gratisware	-				-	-	-	-
* Preis exkl. 20% Ust.								
= Umsatz vor Erlösschmälerungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2. Umsatzerlöse Mehrwegflaschen								
Erlösschmälerungen MW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Inland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 5,00%							
EU - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 0,00%							
Drittland - Erlösschmälerungen in % der Umsätze	monatlich: 0,00%							
Umsatzerlöse Inland								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatzmenge exkl. Gratisware	229 206	97 117	47 846	84 242	249 554	186 252	231 598	896 609
* Preis exkl. 20% Ust.		0,74	0,74	0,74				
= Umsatzerlöse vor Erlösschmälerungen	169 612,26 €	71 867	35 406	62 339	184 669,90 €	137 826,12 €	171 382,58 €	663 490,87 €
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)	- 8 480,61 €	- 3 593	- 1 770	- 3 117	- 9 233,50 €	- 6 891,31 €	- 8 569,13 €	- 33 174,54 €
= SUMME	161 131,65 €	68 274 €	33 636 €	59 222 €	175 436,41 €	130 934,82 €	162 813,45 €	630 316,32 €
Umsatzerlöse EU								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatzmenge exkl. Gratisware	30 966	6 451	6 451	18 063	46 449	44 513	27 740	149 668
* Preis exkl. 20% Ust.		0,74	0,74	0,74				
= Umsatzerlöse vor Erlösschmälerungen	22 914,66 €	4 774	4 774	13 367	34 371,99 €	32 939,83 €	20 527,72 €	110 754,20 €
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Boni)	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME	22 914,66 €	4 774 €	4 774 €	13 367 €	34 371,99 €	32 939,83 €	20 527,72 €	110 754,20 €
3. Summe Umsatzerlöse								
Summe der Umsatzerlöse								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Absatz Inland in Flaschen	780 569	244 057	239 420	297 091	996 979	849 166	826 439	3 453 153
- Erlösschmälerungen Inland	- 27 778	- 8 736	- 8 475	- 10 567	- 35 393	- 30 093	- 29 389	- 122 654
= Umsatz Inland	527 788 €	165 989 €	161 033 €	200 767 €	672 474 €	571 773 €	558 383 €	2 330 418 €
Absatz EU in Flaschen	30 966	6 451	6 451	18 063	46 449	44 513	27 740	149 668
- Erlösschmälerungen EU	-	-	-	-	-	-	-	-
= Umsatz EU	22 915 €	4 774 €	4 774 €	13 367 €	34 372 €	32 940 €	20 528 €	110 754 €
Absatz Drittland in Flaschen	19 800	6 600	6 600	6 600	27 720	21 120	10 560	79 200
- Erlösschmälerungen Drittland	-	-	-	-	-	-	-	-
= Umsatz Drittland	18 810 €	6 270 €	6 270 €	6 270 €	27 720 €	21 120 €	10 560 €	78 210 €
= SUMME Absatz	831 335	257 109	252 471	321 755	1 071 148	914 799	864 739	3 682 021
= SUMME Umsatz	569 512,73 €	177 033 €	172 076 €	220 404 €	734 566,21 €	625 832,83 €	589 470,41 €	2 519 382,18 €

FINANZERTRÄGENEUE POSITION:
Ertrag Abgang**1. Erträge aus Beteiligungen**

Erträge aus Beteiligungen	2017			2017			2017		2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
-	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	- €
andere / alte Beteiligungserträge	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	- €
= SUMME	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

2. Erträge aus Wertpapieren

Erträge aus Wertpapieren	2017			2017			2017		2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
-	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	- €
andere / alte Wertpapiererträge	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	- €
= SUMME	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

3. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

Erträge aus Zinsen und ähnlichen Positionen	2017			2017			2017		2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Sparkasse Salzkammergut 5500-018063	4,78 €	1,22	1,53	2,04	6,83 €	9,70 €	12,64 €	33,96 €	
Sparkasse Salzkammergut 5000-21273	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
Ähnliche Erträge	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
= SUMME	4,78 €	1,22 €	1,53 €	2,04 €	6,83 €	9,70 €	12,64 €	33,96 €	

4. Erträge aus Zuschreibungen von Finanzanlag

Zuschreibungen aus dem Finanzanlagevermögen	2017			2017			2017		2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
-	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
= SUMME	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	

5. Erträge aus dem Abgang von Finanzanlagen

Abgang:	2017			2017			2017		2017
Monat:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Ertrag aus dem Abgang in €:	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	

Abgang:	2017			2017			2017		2017
Monat:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Ertrag aus dem Abgang in €:	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	

Abgang:	2017			2017			2017		2017
Monat:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Ertrag aus dem Abgang in €:	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	

Abgang:	2017			2017			2017		2017
Monat:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Ertrag aus dem Abgang in €:	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	

SONSTIGE ERTRÄGE



NEUE ZEILE:
Sonstige Erträge

1. Erlöse sonstige

Planung der sonstigen Erlöse	2017			2017				
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Sonstige Erlöse 20%	1 125 €	375	375	375	1 125 €	1 125 €	1 125 €	4 500 €
Sonstige Erlöse 0%	- €				- €	- €	- €	- €
= SUMME	1 125 €	375 €	375 €	375 €	1 125 €	1 125 €	1 125 €	4 500 €

2. Sachbezüge

Planung der sonstigen Erlöse	2017			2017				
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Sachbezug PKW	2 920,62 €	974	974	974	2 920,62 €	2 920,62 €	2 920,62 €	11 682,48 €
Sachbezug Strafen	250,00 €	83	83	83	250,00 €	250,00 €	250,00 €	1 000,00 €
Sonstige Sachbezüge	- €				- €	- €	- €	- €
= SUMME	3 170,62 €	1 056,87 €	1 056,87 €	1 056,87 €	3 170,62 €	3 170,62 €	3 170,62 €	12 682,48 €

3. Sonstige Erträge

sonstige Erträge			2017			2017				
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Erträge aus dem Abgang von Anlagen			- €				- €	- €	- €	- €
MAKAvA Wear	Gleichmäßig	1 000,00 €	250 €	83,33	83,33	83,33	250 €	250 €	250 €	1 000 €
Versicherungsentschädigungen	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Mieteinnahmen	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME			250 €	83 €	83 €	83 €	250 €	250 €	250 €	1 000 €

Anhang C: Einkaufsplanung

EINKAUFSPLANUNG								
1. Absatzmengen								
Absatzmengen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
EW - Flasche Inland	551 363	146 940	191 574	212 849	747 425	662 915	594 841	2 556 544
EW - Flasche EU	-	-	-	-	-	-	-	-
EW - Flasche Drittland	-	-	-	-	-	-	-	-
= SUMME EW - Flaschen	551 363	146 940	191 574	212 849	747 425	662 915	594 841	2 556 544
MW - Flasche Inland	229 206	97 117	47 846	84 242	249 554	186 252	231 598	896 609
MW - Flasche EU	30 966	6 451	6 451	18 063	46 449	44 513	27 740	149 668
MW - Flasche Drittland	19 800	6 600	6 600	6 600	27 720	21 120	10 560	79 200
= SUMME MW - Flaschen	279 972	110 169	60 898	108 905	323 723	251 885	269 898	1 125 477
= SUMME Inland	780 569	244 057	239 420	297 091	996 979	849 166	826 439	3 453 153
= SUMME EU	30 966	6 451	6 451	18 063	46 449	44 513	27 740	149 668
= SUMME Drittland	19 800	6 600	6 600	6 600	27 720	21 120	10 560	79 200
2. Einkauf abgefüllte Einwegflaschen								
Einkaufsmenge Einwegflaschen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	64 961	64 961	12 849	12 849	101 566	95 155	187 891	64 961
+ Wareneinkauf	610 489	101 452	200 847	308 190	796 656	786 121	527 833	2 721 099
- Absatzmenge	- 551 363	- 146 940	- 191 574	- 212 849	- 747 425	- 662 915	- 594 841	- 2 556 544
- Gratisware	- 22 522	- 6 624	- 9 274	- 6 624	- 55 642	- 30 470	- 23 846	- 132 480
= ENDBESTAND in Flaschen	101 566	12 849	12 849	101 566	95 155	187 891	97 037	97 037
3. Einkauf abgefüllte Mehrwegflaschen								
Einkaufsmenge Mehrwegflaschen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	89 133	89 133	18 292	18 292	25 939	27 095	89 672	89 133
+ Wareneinkauf	216 777	39 327	60 898	116 552	324 879	314 462	217 643	1 073 761
- Absatzmenge	- 279 972	- 110 169	- 60 898	- 108 905	- 323 723	- 251 885	- 269 898	- 1 125 477
= ENDBESTAND in Flaschen	25 939	18 292	18 292	25 939	27 095	89 672	37 417	37 417
4. Einkauf MAKAvA Mehrwegkisten								
Einkaufsmenge EW-Glasflaschen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Wareneinkauf in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatzmenge in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Einkauf Mate Tee								
Menge Tee je Flasche in Gramm:								3,63
Benötigter Tee in Gramm:								13 775 342,74
Benötigter Tee in Kilogramm:								13 775,34
Einkaufsmenge Mate Tee in Gramm	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in Gramm	8 782 000	8 782 000	7 824 651	6 874 516	5 682 502	8 612 256	5 180 927	8 782 000
+ Wareneinkauf in Gramm	-	-	-	-	7 020 000	-	7 020 000	14 040 000
- Absatzmenge in Gramm	- 3 017 744	- 933 304	- 916 471	- 1 167 969	- 3 888 267	- 3 320 722	- 3 139 003	- 13 365 736
- Gratiswaren in Gramm	- 81 753	- 24 045	- 33 663	- 24 045	- 201 979	- 110 608	- 86 562	- 480 902
= ENDBESTAND in Gramm	5 682 502	7 824 651	6 874 516	5 682 502	8 612 256	5 180 927	8 975 362	8 975 362

6. Einkauf Glasflaschen

Benötigte EW-Flaschen in Stück: 2 689 024

Einkaufsmenge EW-Glasflaschen	2017	2017			2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Wareneinkauf in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatzmenge in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gratiswaren in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-

Neukauf der Flaschen bezogen auf die Absatzmenge in %: 15,00%
 Benötigte EW-Flaschen in Stück: 1 125 477

Einkaufsmenge MW-Glasflaschen	2017	2017			2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Wareneinkauf in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatzmenge in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gratiswaren in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in Flaschen	-	-	-	-	-	-	-	-

7. Einkauf Flaschenstüpsel

Benötigte Stüpsel in Stück: 3 814 501

Einkauf Flaschenstüpsel in Stück	2017	2017			2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Wareneinkauf in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatzmenge in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gratiswaren in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-

8. Einkauf Etiketten

Benötigte Etiketten in Stück: 3 814 501

Einkaufsmenge Etiketten in Stück	2017	2017			2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Wareneinkauf in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatzmenge in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gratiswaren in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in Stück	-	-	-	-	-	-	-	-

Anhang D: Material- und Vorratsplanung

MATERIALPLANUNG								
1. Produktion EW-Flasche								
Einstandspreis EW-Flasche exkl. USt.								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Fülllohn	0,2700 €	0,27	0,27	0,27	0,2700 €	0,2700 €	0,2700 €	0,2700 €
Glasflasche	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Etikett	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Zucker	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
"neue Zutat"	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= EINSTANDSPREIS je Stück	0,2700 €	0,27 €	0,27 €	0,27 €	0,2700 €	0,2700 €	0,2700 €	0,2700 €
Durchschnittliche Bezugskosten im Monat:		0,2700 €						
Aufwand Bezug abgefüllter EW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Produktionsmenge	610 489	101 452	200 847	308 190	796 656	786 121	527 833	2 721 099
- Gratiswaren	-22 522	-6 624	-9 274	-6 624	-55 642	-30 470	-23 846	-132 480
* Einstandspreis je Flasche		0,27	0,27	0,27				
= SUMME Einstandspreise EW	158 751,24 €	25 603 €	51 725 €	81 423 €	200 073,86 €	204 025,65 €	136 076,48 €	698 927,22 €
Einstandspreis AB in € je Flasche:		0,2950 €						
Vorratsplanung EW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in €	3 469,23 €	19 164	3 469	3 469	11 321,91 €	50 512,95 €	16 982,73 €	19 163,64 €
+ Zukauf in €	164 832,07 €	27 392	54 229	83 211	215 097,09 €	212 252,66 €	142 515,01 €	734 696,82 €
- Absatz in €	-150 492,06 €	-41 298	-51 725	-57 469	-201 804,83 €	-178 986,93 €	-160 607,06 €	-691 890,87 €
- Gratisware in €	-6 080,83 €	-1 788	-2 504	-1 788	-15 023,23 €	-8 227,01 €	-6 438,53 €	-35 769,60 €
= ENDBESTAND in €	27 422,82 €	3 469,23 €	3 469,23 €	27 422,82 €	25 691,85 €	50 730,57 €	26 199,99 €	26 199,99 €
2. Produktion MW-Flasche								
Einstandspreis MW-Flasche exkl. USt.								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Fülllohn	0,1900 €	0,19	0,19	0,19	0,1900 €	0,1900 €	0,1900 €	0,1900 €
Glasflasche	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Etikett	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Zucker	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
"neue Zutat"	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Bezugskosten	0,1900 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,1900 €	0,1900 €	0,1900 €	0,1900 €
Durchschnittliche Bezugskosten im Monat:		0,1900 €						
Aufwand Bezug abgefüllter MW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Produktionsmenge	216 777,31	39 327	60 898	116 552	324 878,56	314 461,80	217 643,24	1 073 760,91
* Einstandspreis je Flasche		0,19	0,19	0,19				
= SUMME Einstandspreise MW	41 187,69 €	7 472,21 €	11 570,54 €	22 144,93 €	61 726,93 €	59 747,74 €	41 352,22 €	204 014,57 €
Einstandspreis AB in € je Flasche:		0,2150 €						
Vorratsplanung MW-Flaschen								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand in €	3 475,48 €	19 164	3 475	3 475	2 660,00 €	7 354,33 €	10 541,20 €	19 163,64 €
+ Zukauf in €	41 187,69 €	7 472	11 571	22 145	61 726,93 €	59 747,74 €	41 352,22 €	204 014,57 €
- Absatz in €	-55 422,92 €	-23 160	-11 571	-20 692	-61 507,29 €	-47 858,11 €	-51 280,67 €	-216 068,98 €
= ENDBESTAND in €	4 928,41 €	3 475,48 €	3 475,48 €	4 928,41 €	5 148,05 €	17 037,68 €	7 109,23 €	7 109,23 €
3. Vertriebskosten								
Vertriebskosten in % vom Absatz:		4,35%						
Vertriebskosten								
	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Gesamtabsatzmenge	831 335	257 109	252 471	321 755	1 071 148	914 799	864 739	3 682 021
EW in %		57,15%	75,88%	66,15%				
MW in %		42,85%	24,12%	33,85%				
SUMME Vertriebskosten	36 144,35 €	11 178	10 977	13 989	46 570,83 €	39 773,19 €	37 596,70 €	160 085,07 €
davon EW		6 389	8 329	9 254				
davon MW		4 790	2 648	4 735				

4. MAKAvA Mehrwegkisten

Einstandspreis AB exkl. USt. je Kiste:	1,0000 €
Einstandspreis exkl. USt. je Kiste:	1,0000 €

Aufwand Mehrwegkisten	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Zukauf in €	-	-	-	-	-	-	-	-
- Absatz in €	-	-	-	-	-	-	-	-
= ENDBESTAND in €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

5. Mate Tee

Einstandspreis AB exkl. USt. je Gramm:	0,0079 €
Einstandspreis exkl. USt. je Gramm:	0,0079 €

Vorratsplanung Mate Tee	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	- €	-	7 563	15 069	24 486,03 €	1 340,97 €	28 448,47 €	- €
+ Zukauf in €	- €	-	-	-	55 458,00 €	- €	55 458,00 €	110 916,00 €
- Absatz in €	23 840,18 €	7 373	7 240	9 227	30 717,31 €	26 233,70 €	24 798,13 €	105 589,32 €
- Gratisware in €	645,85 €	190	266	190	1 595,63 €	873,80 €	683,84 €	3 799,13 €
= ENDBESTAND in €	24 486,03 €	7 563,06 €	15 069,12 €	24 486,03 €	1 340,97 €	28 448,47 €	1 527,56 €	1 527,56 €

6. Glasflasche

Einstandspreis AB exkl. USt.	0,0200 €
Einstandspreis exkl. USt.	0,0200 €

Vorratsplanung leere EW-Flaschen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zukauf in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Absatz in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Gratisware in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND in €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Einstandspreis AB exkl. USt.:	0,0200 €
Einstandspreis exkl. USt.:	0,0200 €

Vorratsplanung leere MW-Flaschen	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zukauf in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Absatz in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND in €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

7. Flaschenstöpsel

Einstandspreis AB exkl. USt.	0,0100 €
Einstandspreis exkl. USt.	0,0100 €

Vorratsplanung Stöpsel	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zukauf in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Absatz in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Gratisware in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND in €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

8. Etiketten

Einstandspreis AB exkl. USt.	0,0200 €
Einstandspreis exkl. USt.	0,0198 €

Vorratsplanung Etiketten	2017			2017			2017	
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zukauf in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Absatz in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Gratisware in €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND in €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

9. Sonstiger Materialaufwand

Sonstiger Aufwand			2017			2017			2017	
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Fremdleistungen	Gleichmäßig	1 450,00 €	362,50 €	121	121	121	362,50 €	362,50 €	362,50 €	1 450,00 €
Sonstige Materialien	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME Sonstiger Materialaufwand			362,50 €	121 €	121 €	121 €	362,50 €	362,50 €	362,50 €	1 450,00 €

10. SUMME Materialaufwand

Materialaufwendungen		2017			2017			2017	
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT
Produktion EW-Flaschen		158 751,24 €	25 603	51 725	81 423	200 073,86 €	204 025,65 €	136 076,48 €	698 927,22 €
Produktion MW-Flaschen		41 187,69 €	7 472	11 571	22 145	61 726,93 €	59 747,74 €	41 352,22 €	204 014,57 €
Vertriebskosten EW-Flaschen		23 971,89 €	6 389	8 329	9 254	32 496,18 €	28 821,87 €	25 862,20 €	111 152,13 €
Vertriebskosten MW-Flaschen		12 172,46 €	4 790	2 648	4 735	14 074,65 €	10 951,32 €	11 734,50 €	48 932,93 €
Kisten MW-Flaschen		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Mate Tee		- €	-	-	-	55 458,00 €	- €	55 458,00 €	110 916,00 €
Leergut EW-Flaschen		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Leergut MW-Flaschen		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Flaschenstüpsel		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Etiketten		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Sonstiger Materialaufwand		362,50 €	121	121	121	362,50 €	362,50 €	362,50 €	1 450,00 €
= SUMME Materialaufwand		236 445,78 €	44 374,91 €	74 393,12 €	117 677,75 €	364 192,11 €	303 909,08 €	270 845,89 €	1 175 392,86 €

Anhang E: Personalplanung

PERSONALPLANUNG				NEUER MITARBEITER							
1. Angabe der Lohnnebenkosten											
Lohnnebenkosten in % des Bruttogehalts											
2. Gehälter inkl. LNK											
Name:	Angelika Seljak	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Putzkraft	h /Woche:	12,00	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Sebastian Breuer	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	IT & Multimedia	h /Woche:	30,00	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Agnes Fogt	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Kommunikation & Nachhaltigkeit	h /Woche:	25,00	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Klaus Krivacek	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Leitung Vertrieb	h /Woche:	30	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Carina Adler	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertriebsinnendienst	h /Woche:	24	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Ruben Barrios	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertrieb	h /Woche:		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Wolfgang Wihan	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertrieb	h /Woche:	30	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Kristiana Mädje	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Leitung Finanzen & Logistik	h /Woche:	30	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
monatliches Bruttoentgelt:	3 226,63			9 679,89 €	3 227	3 227	3 227	9 679,89 €	9 679,89 €	9 679,89 €	38 719,56 €
Urlaubszuschuss:	3 182,44			795,61 €			796	795,61 €	795,61 €	795,61 €	3 182,44 €
Weihnachtsremuneration:	3 182,44			795,61 €			796	795,61 €	795,61 €	795,61 €	3 182,44 €
KommSt:	96,80			290,40 €	97	97	97	290,40 €	290,40 €	290,40 €	1 161,59 €
DB:	145,20			435,60 €	145	145	145	435,60 €	435,60 €	435,60 €	1 742,38 €
DZ:	12,58			37,75 €	13	13	13	37,75 €	37,75 €	37,75 €	151,01 €
MVK-Beitrag:	49,37			172,45 €	49	49	74	172,45 €	172,45 €	172,45 €	689,79 €
DG-Beitrag laufend:	693,08			2 079,24 €	693	693	693	2 079,24 €	2 079,24 €	2 079,24 €	8 316,96 €
DG-Beitrag Urlaubszuschuss:	667,68			166,92 €			167	166,92 €	166,92 €	166,92 €	667,68 €
DG-Beitrag Weihnachtsrem.:	667,68			166,92 €			167	166,92 €	166,92 €	166,92 €	667,68 €
= SUMME				14 620,38 €	4 224 €	4 224 €	6 173 €	14 620,38 €	14 620,38 €	14 620,38 €	58 481,52 €
Name:	Josef Grandits	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertriebsinnendienst & Logistik	h /Woche:	24	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Christian Wihan	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertrieb	h /Woche:	30	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	Benjamin Hofer	Alter:		2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	Vertrieb	h /Woche:	30	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Name:	-	Alter:	-	2017				2017	2017	2017	2017
Funktion:	-	h /Woche:	-	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT

3. Vergütung der Geschäftsführer

Name: Jan Karlsson		Alter:	2017			2017			2017		
Funktion: Geschäftsführer		h / Woche:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
monatliches Bruttoentgelt:		2 500,00	10 000,00 €	2 500	2 500	5 000	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	40 000,00 €	
KommSt:		75,00	300,00 €	75	75	150	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1 200,00 €	
DB:		112,50	450,00 €	113	113	225	450,00 €	450,00 €	450,00 €	1 800,00 €	
DZ:		9,75	39,00 €	10	10	20	39,00 €	39,00 €	39,00 €	156,00 €	
= SUMME			10 789,00 €	2 697 €	2 697 €	5 395 €	10 789,00 €	10 789,00 €	10 789,00 €	43 156,00 €	

Name: Michael Wihan		Alter:	2017			2017			2017		
Funktion: Geschäftsführer		h / Woche:	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	

4. Personalarückstellungen

Planung der Jubiläumsgeldrückstellung		2017			2017			2017		
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Anfangsbestand		6 291,12 €	6 291	6 291	6 291	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	
+ Dotierung		- €				- €	- €	- €	- €	
- Auflösung		- €				- €	- €	- €	- €	
= ENDBESTAND		6 291,12 €	6 291 €	6 291 €	6 291 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	

Planung der Rückstellung für nicht konsumierten Urlaube		2017			2017			2017		
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Anfangsbestand		22 041,69 €	22 042	22 042	22 042	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	
+ Dotierung		- €				- €	- €	- €	- €	
- Auflösung		- €				- €	- €	- €	- €	
= ENDBESTAND		22 041,69 €	22 042 €	22 042 €	22 042 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	

Planung der Rückstellung für Zeitausgleich		2017			2017			2017		
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Anfangsbestand		1 386,74 €	1 387	1 387	1 387	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	
+ Dotierung		- €				- €	- €	- €	- €	
- Auflösung		- €				- €	- €	- €	- €	
= ENDBESTAND		1 386,74 €	1 387 €	1 387 €	1 387 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	

5. Sonstiger Personalaufwand

Sonstiger Personalaufwand			2017			2017			2017		
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Weiterbildung	Gleichmäßig	3 000,00 €	750,00 €	250	250	250	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3 000,00 €	
Reisekosten	Gleichmäßig	25 000,00 €	6 250,00 €	2 083	2 083	2 083	6 250,00 €	6 250,00 €	6 250,00 €	25 000,00 €	
Diäten	Gleichmäßig	- €	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
freiwilliger Sozialaufwand	Gleichmäßig	3 000,00 €	750,00 €	250	250	250	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3 000,00 €	
= SUMME			1 500,00 €	2 583 €	2 583 €	2 583 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	6 000,00 €	

6. SUMME Personalaufwand

Summe Personalaufwand		2017			2017			2017		
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Gehälter		127 866,70 €	35 876	35 876	56 115	127 866,70 €	127 866,70 €	127 866,70 €	511 466,80 €	
Lohnnebenkosten		32 981,66 €	9 747	9 747	13 488	32 981,66 €	32 981,66 €	32 981,66 €	131 926,65 €	
Jubiläumsgelder		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
Nicht konsumierter Urlaub		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
Zeitausgleich		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €	
Sonstiger Personalaufwand		7 750,00 €	2 583	2 583	2 583	7 750,00 €	7 750,00 €	7 750,00 €	31 000,00 €	
= SUMME		168 598,36 €	48 206 €	48 206 €	72 186 €	168 598,36 €	168 598,36 €	168 598,36 €	674 393,45 €	

Anhang F: Marketingplanung

INSERATE 									
NEUES INSERAT ANLEGEN									
1. Sonstige Inserate									
Partner:	ShopTop	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Juni	Preis:	600,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	600,00 €	- €	- €	- €	600,00 €
Partner:	Biogast	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Mai	Preis:	100,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	100,00 €	- €	- €	- €	100,00 €
Partner:	Getränkepool	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Juni	Preis:	1 000,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	1 000,00 €	- €	- €	- €	1 000,00 €
Partner:	Sonstiges	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:	10 000,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	2 500,00 €	10 000,00 €	

KOOPERATIONEN 									
NEUE KOOPERATION MIT VEREINEN		NEUE KOOPERATION MIT UNTERNEHMEN		NEUE KOOPERATION MIT GASTSTÄTTEN		NEUE WEITERE KOOPERATION			
1. Mit Vereinen									
Verein:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Verein:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Verein:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €

2. Mit Unternehmen									
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €

3. Mit Gaststätten / Veranstaltungen									
Unternehmen:	Nachtvögel	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Februar	Preis:	800,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Veranstaltung:		Kontaktperson:		800,00 €	- €	- €	- €	- €	800,00 €
Unternehmen:	SpringFestival	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Zahlung:	Februar	Preis:	500,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Veranstaltung:		Kontaktperson:		500,00 €	- €	- €	- €	- €	500,00 €

4. Weitere Kooperationen									
Partner:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Partner:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Partner:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
		Kontaktperson:		- €	- €	- €	- €	- €	- €

PRODUKTPLATZIERUNGEN									
NEUE PLATZIERUNG IM RUNDFUNK		NEUE PLATZIERUNG IM INTERNET		NEUE PLATZIERUNG POINT OF SALE					
1. Rundfunk, TV, Cinema									
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Unternehmen:		Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:		1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	

2. Im Internet									
Unternehmen:	ecoinform - Data nature	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Jänner	Preis:	60,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Unternehmen:	GS1	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Jänner	Preis:	75,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Unternehmen:	Facebook	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:	2 078,40	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	

3. Point Of Sale									
Partner:	Blue Tomato	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Gleichmäßig	Preis:	900,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Partner:	Spar Gourmet	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	Mai	Preis:	1 560,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Partner:	Bar Zentral	Verantwortung:	Team	2017	2017	2017	2017	2017	
Zahlung:	März	Preis:	200,00	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	

GRATISWAREN



1. Fixe Gratisware

geplante Gratiswaren in Paletten:	12
Trays je Palette	120
Flaschen je Tray	12
umgerechnet in Einwegflaschen	17 280

Region OST in Flaschen	Gewichtung der Region in %:	45,00%	2017				2017	2017	2017	2017
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Verteilungsschlüssel in %			17,00%	5,00%	7,00%	5,00%	42,00%	23,00%	18,00%	100,00%
Summe reine Gratisware				7776	7776	7776				
= SUMME in Flaschen			1322	389	544	389	3266	1788	1400	7776

Region SÜD in Flaschen	Gewichtung der Region in %:	45,00%	2017				2017	2017	2017	2017
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Verteilungsschlüssel in %			17,00%	5,00%	7,00%	5,00%	42,00%	23,00%	18,00%	100,00%
Summe reine Gratisware				7776	7776	7776				
= SUMME in Flaschen			1322	389	544	389	3266	1788	1400	7776

Region WEST in Flaschen	Gewichtung der Region in %:	10,00%	2017				2017	2017	2017	2017
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Verteilungsschlüssel in %			17,00%	5,00%	7,00%	5,00%	42,00%	23,00%	18,00%	100,00%
Summe reine Gratisware				1728	1728	1728				
= SUMME in Flaschen			294	86	121	86	726	397	311	1728

SUMME fixe Gratiswaren in Flaschen		2017				2017	2017	2017	2017
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Region OST in Flaschen		1 322	389	544	389	3 266	1 788	1 400	7 776
Region SÜD in Flaschen		1 322	389	544	389	3 266	1 788	1 400	7 776
Region WEST in Flaschen		294	86	121	86	726	397	311	1 728
= SUMME in Flaschen		2 938	864	1 210	864	7 258	3 974	3 110	17 280

2. Variable Gratisware

geplante Gratiswaren in Paletten:	80
Trays je Palette	120
Flaschen je Tray	12
umgerechnet in Einwegflaschen	115 200

SUMME der zusätzlichen Gratisware in Flaschen		2017				2017	2017	2017	2017
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Verteilungsschlüssel in %		17,00%	5,00%	7,00%	5,00%	42,00%	23,00%	18,00%	100,00%
Summe reine Gratisware			115 200	115 200	115 200				
= SUMME in Flaschen		19 584	5 760	8 064	5 760	48 384	26 496	20 736	115 200

3. SUMME Gratiswaren

SUMME der Gratisware in Flaschen		2017				2017	2017	2017	2017
		1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Fixe Gratisware in Flaschen		2 938	864	1 210	864	7 258	3 974	3 110	17 280
Variable Gratisware in Flaschen		19 584	5 760	8 064	5 760	48 384	26 496	20 736	115 200
= SUMME in Flaschen		22 522	6 624	9 274	6 624	55 642	30 470	23 846	132 480

SONSTIGES MARKETING



NEUE POSITION

1. Sonstiger Werbeaufwand

Planung der sonstigen Werbeaufwendungen			2017		2017		2017		2017	
			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT			
Drucksorten	Gleichmäßig	40 000,00 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	40 000 €			
Sponsoring	Gleichmäßig	2 000,00 €	500 €	500 €	500 €	500 €	2 000 €			
Grafiker	Gleichmäßig	-	- €	- €	- €	- €	- €			
Aktionsstützungen	Gleichmäßig	5 200,00 €	1 300 €	1 300 €	1 300 €	1 300 €	5 200 €			
Sonstiges	Gleichmäßig	20 000,00 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	20 000 €			
	Gleichmäßig	-	- €	- €	- €	- €	- €			
	Gleichmäßig	-	- €	- €	- €	- €	- €			
	Gleichmäßig	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €			
	Gleichmäßig	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €			
= SUMME Sonstiger Werbeaufwand			16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	16 800,00 €	67 200,00 €			

Anhang G: Planung der sonstigen Aufwendungen

FUHRPARK									
1. VERSICHERUNG UND LEASING									
Fahrzeug:		Fahrer:	Christian Wihan	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 815 PK			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Leasinggraten	Gleichmäßig	1740		435,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €	1 740,00 €	
Versicherungsgraten	Gleichmäßig	780		195,00 €	195,00 €	195,00 €	195,00 €	780,00 €	
= SUMME				630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	2 520,00 €	
Fahrzeug:	Caddy Kastenwagen	Fahrer:	Wolfgang Wihan	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:				1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				637,50 €	637,50 €	637,50 €	637,50 €	2 550,00 €	
Fahrzeug:		Fahrer:	Benjamin Hofer	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 367 NM			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				597,50 €	597,50 €	597,50 €	597,50 €	2 390,00 €	
Fahrzeug:		Fahrer:	Klaus Krivacek	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 167 LP			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				662,50 €	662,50 €	662,50 €	662,50 €	2 650,00 €	
Fahrzeug:		Fahrer:	Jan Karlsson	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:				1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
2. TREIBSTOFF, REPERATUREN UND SONSTIGES									
Fahrzeug:	-	Fahrer:	Christian Wihan	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 815 PK			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Treibstoff	Gleichmäßig			- €	- €	- €	- €	- €	
Reparaturen	Gleichmäßig			- €	- €	- €	- €	- €	
Maut	Gleichmäßig			- €	- €	- €	- €	- €	
Service	Gleichmäßig			- €	- €	- €	- €	- €	
Sonstiges	Gleichmäßig			- €	- €	- €	- €	- €	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
Fahrzeug:	Caddy Kastenwagen	Fahrer:	Wolfgang Wihan	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	-			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
Fahrzeug:	-	Fahrer:	Benjamin Hofer	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 367 NM			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
Fahrzeug:	-	Fahrer:	Klaus Krivacek	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	G 167 LP			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
Fahrzeug:	-	Fahrer:	Jan Karlsson	2017	2017	2017	2017	2017	
Kennzeichen:	-			1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
= SUMME				- €	- €	- €	- €	- €	
Planung der sonstigen Aufwendungen				2017	2017	2017	2017	2017	
				1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT	
Sonstiger PKW Aufwand	Gleichmäßig	35000		8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	35 000,00 €	

ÜBRIGE AUFWENDUNGEN



1. Lizenzen, Listungsgebühren und Provisionen

Planung der Listungsgebühren & Provisionen			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
Lizenzgebühren	Gleichmäßig		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Listung Großhändler	Mai	440 €	- €	-	-	-	440,00 €	- €	- €	440,00 €
Listung Einzelhandel	2. Quartal	17 500 €	- €	-	-	-	17 500,00 €	- €	- €	17 500,00 €
Listung Gastronomie	Gleichmäßig	12 000 €	3 000,00 €	1 000	1 000	1 000	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	12 000,00 €
Provisionen an Dritte	Gleichmäßig	1 000 €	250,00 €	83	83	83	250,00 €	250,00 €	250,00 €	1 000,00 €
Sonstige Listungen und Provisionen	Gleichmäßig		- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME			3 250,00 €	1 083,33 €	1 083,33 €	1 083,33 €	21 190,00 €	3 250,00 €	3 250,00 €	30 940,00 €

2. Verwaltungsaufwand

Planung des Verwaltungsaufwands			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			4 950,00 €	1 650,00 €	1 650,00 €	1 650,00 €	4 950,00 €	4 950,00 €	4 950,00 €	19 800,00 €

3. Raumkosten

Planung der Raumkosten			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			5 552,50 €	1 850,83 €	1 850,83 €	1 850,83 €	5 552,50 €	5 552,50 €	5 552,50 €	22 210,00 €

4. Beratungsaufwand

Planung des Beratungsaufwands			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			5 000,00 €	1 666,67 €	1 666,67 €	1 666,67 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	20 000,00 €

5. Versicherungen und Instandhaltung

Planung der Versicherungen und Instandhaltungen			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			2 456,34 €	818,78 €	818,78 €	818,78 €	2 456,34 €	2 456,34 €	2 456,34 €	9 825,34 €

6. Abgaben, Gebühren, Beiträge

Planung der Abgaben, Gebühren und Beiträge			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			575,00 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	1 775,00 €	575,00 €	575,00 €	3 500,00 €

7. Zinsen, Spesen und Steuern

Planung der Zinsen, Spesen und Steuern			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME			2 052,20 €	684,07 €	684,07 €	684,07 €	1 302,20 €	1 302,20 €	1 302,20 €	5 958,78 €

8. Sonstige Aufwendungen

Planung der sonstigen Aufwendungen			2017				2017			
			1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017
										GESAMT
= SUMME Sonstiger Aufwand	Gleichmäßig	2 500 €	625 €	208	208	208	625 €	625 €	625 €	2 500 €

Anhang H: Planung des Working Capital

WORKING CAPITAL PLANUNG 								
1. FORDERUNGEN AUS L+L								
Außenstandsdauer in Tagen:		31						
Planung der Forderungen aus L+L	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Umsatz EW exkl. 20% USt.	366 656,42 €	97 715	127 397	141 545	497 037,81 €	440 838,18 €	395 569,24 €	1 700 101,65 €
Umsatz MW exkl. 20% USt.	161 131,65 €	68 274	33 636	59 222	175 436,41 €	130 934,82 €	162 813,45 €	630 316,32 €
Umsatz EW igL	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Umsatz MW igL	22 914,66 €	4 774	4 774	13 367	34 371,99 €	32 939,83 €	20 527,72 €	110 754,20 €
Umsatz EW Export	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Umsatz MW Export	18 810,00 €	6 270	6 270	6 270	27 720,00 €	21 120,00 €	10 560,00 €	78 210,00 €
= Umsatz inkl. USt.	675 070,35 €	210 230 €	204 283 €	260 557 €	869 061,05 €	740 187,43 €	701 146,94 €	2 985 465,77 €
AB Forderungen L&L	225 810,60 €	225 811 €	217 757	211 542	267 608,48 €	329 841,81 €	231 563,60 €	225 810,60 €
= ENDBESTAND	267 608,48 €	217 757 €	211 542 €	267 608 €	329 841,81 €	231 563,60 €	246 231,96 €	246 231,96 €
2. SONSTIGE FORDERUNGEN								
Planung der sonstigen Forderungen	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	87 351,95 €	87 352	87 352	87 352	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €
Verrechnungskonto MAKAVA Delighted GesBR	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Verrechnungskonto Wihan Michael	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Verrechnungskonto Jan Karlsson	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Verrechnungskonto Ruben Barrios	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Verrechnungskonto Finanzamt	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Kautionen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Sonstige Forderungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	87 351,95 €	87 352 €	87 352 €	87 352 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €
Planung der Forderungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Dotierung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Planung der aktivierten KöSt	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Dotierung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3. AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG								
Planung der ARA	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	15 101,42 €	15 101	-	-	- €	- €	- €	15 101,42 €
+ Dotierung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- 15 101,42 €	- 15 101	-	-	- €	- €	- €	- 15 101,42 €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
4. VERBINDLICHKEITEN AUS L+L								
Außenstandsdauer in Tagen:		40						
Planung der Verbindlichkeiten aus L+L	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Bezugskosten exkl. 20% USt.	199 938,93 €	33 076	63 295	103 568	261 800,78 €	263 773,39 €	177 428,69 €	902 941,80 €
Vertriebskosten exkl. 20% USt.	36 144,35 €	11 178	10 977	13 989	46 570,83 €	39 773,19 €	37 596,70 €	160 085,07 €
Mehrwegkisten exkl. 20% USt.	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Mate Tee	- €	-	-	-	55 458,00 €	- €	55 458,00 €	110 916,00 €
EW-Flaschen exkl. 20% USt.	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
MW-Flaschen exkl. 20% USt.	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Flaschenstöpsel exkl. 20% USt.	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Etiketten exkl. 20% USt.	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Zukauf inkl. Umsatzsteuer	283 299,93 €	53 105 €	89 127 €	141 068 €	436 595,53 €	364 255,90 €	324 580,07 €	1 408 731,44 €
AB Verbindlichkeiten L&L	183 971,00 €	183 971 €	114 429	127 270	183 491,49 €	226 823,94 €	176 903,41 €	183 971,00 €
= ENDBESTAND	183 491,49 €	114 429 €	127 270 €	183 491 €	226 823,94 €	176 903,41 €	177 423,65 €	177 423,65 €

5. SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Jährliche Verbindlichkeiten aus Personalaufwand	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
AB	25 344,51 €	25 345	-	-	- €	- €	- €	25 344,51 €
+ Erhöhung	- €	-	-	-	- €	- €	27 261,40 €	27 261,40 €
- Verminderung	- 25 344,51 €	- 25 345	-	-	- €	- €	- €	- 25 344,51 €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	27 261,40 €	27 261,40 €

Planung der Verbindlichkeiten an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Anfangsbestand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Dotierung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Sonstige Verbindlichkeiten aus Steuern	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
AB	16 081,74 €	16 082	8 041	-	- €	- €	- €	16 081,74 €
+ Erhöhung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Verminderung	- 16 081,74 €	- 8 041	- 8 041	-	- €	- €	- €	- 16 081,74 €
= ENDBESTAND	- €	8 041 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Verbindlichkeiten aus der sozialen Sicherheit	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
AB	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Erhöhung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Verminderung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Tilgungsquote Pfand	20%
Pfand je Kiste exkl. USt.	4,82 €

Verbindlichkeiten Gebindeverrechnung	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
AB	73 172,29 €	73 172	76 226	73 203	80 418,78 €	95 378,12 €	89 973,02 €	73 172,29 €
+ Erhöhung	56 188,73 €	22 110	12 222	21 857	64 969,32 €	50 551,88 €	54 167,08 €	225 877,01 €
- Verminderung	- 48 942,23 €	- 19 057	- 15 245	- 14 641	- 50 009,99 €	- 55 956,98 €	- 54 902,61 €	- 209 811,81 €
= ENDBESTAND	80 418,78 €	76 226 €	73 203 €	80 419 €	95 378,12 €	89 973,02 €	89 237,48 €	89 237,48 €

Sonstige Verbindlichkeiten	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
AB	15 074,36 €	15 074	15 074	15 074	15 074,36 €	15 074,36 €	15 074,36 €	15 074,36 €
+ Erhöhung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Verminderung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	15 074,36 €	15 074 €	15 074 €	15 074 €	15 074,36 €	15 074,36 €	15 074,36 €	15 074,36 €

6. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Planung der Rückstellung für Rechts- und Beratungsaufwand	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Anfangsbestand	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotierung	-	-	-	-	-	-	10 000	10 000
Auflösung	-	-	-	-	-	-	-	-
ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	10 000,00 €	10 000,00 €

Planung der sonstigen Rückstellungen	2017				2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Anfangsbestand	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotierung	-	-	-	-	-	-	-	-
Auflösung	-	-	-	-	-	-	-	-
ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

7. PASSIVE RECHNUNGSABGREUNZUNG

Planung der PRA	2017				2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März				
Anfangsbestand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Dotierung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

8. LIQUIDE MITTEL / BKK

Sparkasse Salzkammergut 5500-018063	2017				2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT	
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März					
Anfangsbestand	97 840,39 €	97 840	122 017	162 954	163 828,02 €	233 263,93 €	289 617,43 €	97 840	
+/- Cashflow	66 217,55 €	24 407	40 937	874	69 435,91 €	56 353,49 €	102 164,65 €	-	
+/- Verlagerung Bank 5000-21273	- 229,92 €	- 230	-	-	- €	- €	- €	- 230	
= ENDBESTAND	163 828,02 €	122 017 €	162 954 €	163 828 €	233 263,93 €	289 617,43 €	391 782,07 €	391 782,07 €	
Habenzinssatz p.a. in %	0,0150%	4,78 €	1,22	1,53	2,04	6,83 €	9,70 €	12,64 €	33,96 €
Sollzinssatz in p.a. %	0,0000%	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME Zinsen	4,78 €	1,22 €	1,53 €	2,04 €	6,83 €	9,70 €	12,64 €	33,96 €	

Sparkasse Salzkammergut 5000-21273	2017				2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT	
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März					
Anfangsbestand	770,08 €	770,08	1 000,00	1 000,00	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	770,08 €	
+/- Verrechnung Bank 5500-018063	229,92 €	229,92	-	-	- €	- €	- €	229,92 €	
= ENDBESTAND	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	
Mindestguthaben in €:		1 000,00 €							
Höchstguthaben in €:		- €							
Habenzinssatz p.a. in %	0,0000%	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Sollzinssatz in p.a. %	0,0000%	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	

Anhang I: Anlagenplanung

IMMATERIELLE ANLAGEN											
NEUES IAV											
1. Konzessionen, gewerbliche Rechte & Lizenzen											
Neuinvestitionen in Konzessionen, gewerbliche Rechte & Lizenzen											
Objekt:		Preis Netto:									
Verkäufer:	XY GmbH	ND:	2,50%								
		Aktivierung:	Jänner								
				2017				2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Objekt:		Preis Netto:	1 000,00								
Verkäufer:	XY GmbH	ND:	2,50%								
		Aktivierung:	Mai								
				2017				2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	1 000,00 €	- €	- €	1 000,00 €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- 6,25 €	- 9,38 €	- 9,38 €	- 25,00 €
= SUMME				- €	-	-	-	993,75 €	- 9,38 €	- 9,38 €	975,00 €
Abschreibung der Altbestände											
				2017				2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				64 996,35 €	64 996	63 441	61 885	60 330,05 €	55 663,75 €	50 997,44 €	64 996,35 €
- Abschreibung lt. Afa-Plan				- 4 666,30 €	- 1 555	- 1 555	- 1 555	- 4 666,30 €	- 4 666,30 €	- 4 666,30 €	- 18 665,21 €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				60 330,05 €	63 441 €	61 885 €	60 330 €	55 663,75 €	50 997,44 €	46 331,14 €	46 331,14 €
Summe der Konzessionen, gewerblichen Rechte und Lizenzen											
				2017				2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				190 322,75 €	64 996	63 441	61 885	177 320,72 €	165 296,81 €	151 269,78 €	684 210,05 €
+ Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- 4 666,30 €	- 1 555	- 1 555	- 1 555	- 4 672,55 €	- 4 675,68 €	- 4 675,68 €	- 18 690,21 €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				190 322,75 €	63 441 €	61 885 €	60 330 €	177 320,72 €	165 296,81 €	151 269,78 €	684 210,05 €

SACHANLAGEN											
NEUES GRUNDSTÜCK /GEBÄUDE		NEUE ANLAGE		NEUES BUGA							
1. Grundstücke und Gebäude											
Planung der Neuinvestitionen in Grundstücke und Gebäude											
Objekt:	Gebäude	Preis Netto:									
Verkäufer:		Afa:	2,50%								
		Aktivierung:	Jänner	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Objekt:	Gebäude	Preis Netto:									
Verkäufer:		Afa:	2,50%								
		Aktivierung:	Jänner	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Abschreibung der Altbestände				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung lt. Afa-Plan				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Summe der Grundstücke und Gebäude				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2. Technische Anlagen und Maschinen											
Planung der Neuinvestitionen in technischen Anlagen und Maschinen											
Objekt:	Flaschenform	AK Netto:	50 000,00								
Verkäufer:	Vetropack	ND:	15								
		Aktivierung:	Juli	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	50 000,00 €	- €	50 000,00 €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	833,33 €	- 833,33 €	- 1 666,67 €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	49 166,67 €	- 833,33 €	48 333,33 €
Objekt:		AK Netto:	1								
Verkäufer:		ND:	1								
		Aktivierung:	Jänner	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Abschreibung der Altbestände				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Abschreibung lt. Afa-Plan				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Summe der technischen Anlagen und Maschinen				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand				1 900,00 €	-	967	933	2 600,00 €	101 466,67 €	148 666,67 €	254 633,33 €
+ Investition				-	1 000	-	-	-	-	-	-
- Abschreibung				- 100,00 €	- 33	- 33	- 33	- 100,00 €	- 933,33 €	- 933,33 €	- 2 066,67 €
- außerplanmäßige Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND				1 900,00 €	967 €	933 €	900 €	2 600,00 €	101 466,67 €	148 666,67 €	254 633,33 €

3. Sonstiges, Betriebs- und Geschäftsausstattung

Planung der Neuinvestitionen in sonstige Anlagen & BuGA

Objekt:	Diverses	AK Netto:	2 000,00								
Verkäufer:		ND:	5								
		Aktivierung:	Mai								
				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	2 000,00 €	- €	- €	2 000,00 €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- 100,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 400,00 €
= SUMME				- €	-	-	-	1 900,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	1 600,00 €

Objekt:	Diverses	AK Netto:	2 000,00								
Verkäufer:		ND:	5								
		Aktivierung:	August								
				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	2 000,00 €	- €	- €	2 000,00 €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- 80,00 €	- 120,00 €	- 200,00 €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	1 920,00 €	- 120,00 €	1 800,00 €

Objekt:	Diverses	AK Netto:	1 000,00								
Verkäufer:		ND:	5								
		Aktivierung:	Oktober								
				2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
				1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investition				- €	-	-	-	- €	- €	1 000,00 €	1 000,00 €
- Abschreibung				- €	-	-	-	- €	- €	- 100,00 €	- 100,00 €
= SUMME				- €	-	-	-	- €	- €	900,00 €	900,00 €

Abschreibung der Altbestände	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	13 566,78 €	13 567	13 324	13 082	12 839,65 €	12 112,52 €	11 385,38 €	13 566,78 €
- Abschreibung lt. Afa-Plan	- 727,13 €	- 242	- 242	- 242	- 727,13 €	- 727,13 €	- 727,13 €	- 2 908,53 €
- außerplanmäßige Abschreibung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	12 839,65 €	13 324 €	13 082 €	12 840 €	12 112,52 €	11 385,38 €	10 658,25 €	10 658,25 €

Planung der GWG	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Investitionen in geringwertige Wirtschaftsgüter	500,00	42	42	42	125,00 €	125,00 €	125,00 €	500,00 €
- Abschreibung	- 125,00 €	- 42	- 42	- 42	- 125,00 €	- 125,00 €	- 125,00 €	- 500,00 €
= ENDBESTAND	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €

Summe der sonstigen BuGA	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Anfangsbestand	41 039,87 €	13 567	13 324	14 149	42 741,81 €	45 820,41 €	48 469,02 €	178 071,11 €
+ Investition	1 225,00 €	42	1 142	42	2 125,00 €	2 125,00 €	1 125,00 €	6 600,00 €
- Abschreibung	- 918,80 €	- 284	- 317	- 317	- 1 052,13 €	- 1 182,13 €	- 1 322,13 €	- 4 475,20 €
- außerplanmäßige Abschreibung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- BW-Abgang	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+Zuschreibung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	41 039,87 €	13 324 €	14 149 €	13 873 €	42 741,81 €	45 820,41 €	48 469,02 €	178 071,11 €

FINANZANLAGEN					
					
1. Beteiligungen					
Planung der Aktivierung von Beteiligungen					
Beteiligung in %:		Aktivierter Wert:			
Beteiligung an:	-	Beizul. Zeitwert 31.12.:			
Erträge aus Beteiligung:		Monat des Erwerbs:	Jänner		
Ertragsrealisierung:	Jänner				
= SUMME				2017	2017
				1. QUARTAL	2. QUARTAL
				3. QUARTAL	4. QUARTAL
				2017	2017
				GESAMT	GESAMT
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
Abschreibung der Altbestände					
= ENDBESTAND				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
Summe der Beteiligungen					
= ENDBESTAND				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
2. Wertpapiere					
Planung der Aktivierung von Wertpapieren					
Wertpapierart:	Sonstiges	Aktivierter Wert:			
Unternehmen:	-	Beizul. Zeitwert 31.12.:			
Erträge aus dem WP:		Monat des Erwerbs:	Jänner		
Ertragsrealisierung:	Jänner				
= SUMME				2017	2017
				1. QUARTAL	2. QUARTAL
				3. QUARTAL	4. QUARTAL
				2017	2017
				GESAMT	GESAMT
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
Abschreibung der Altbestände					
= ENDBESTAND				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
Summe der Wertpapiere					
= ENDBESTAND				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €
				- €	- €

Anhang J: Finanzierungsplanung

FINANZIERUNGSPLANUNG 					
NEUEN KREDIT					
1. LANGFRISTIGE NEUKREDITE					
Kreditgeber:	-				
Tilgungsplan	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
Schuldendienst	- €	- €	- €	- €	- €
Kreditgeber:	-				
Tilgungsplan	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
Schuldendienst	- €	- €	- €	- €	- €
Summe der Neukredite	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
Schuldendienst	- €	- €	- €	- €	- €
2. LANGFRISTIGE ALTKREDITE					
Langfristige Altkredite	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
Schuldendienst	- €	- €	- €	- €	- €
3. SUMME LANGFRISTIGE KREDITE					
SUMME langfristiger Kredite	2017	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsen	- €	- €	- €	- €	- €
Schuldendienst	- €	- €	- €	- €	- €

Anhang K: Eigenkapitalplanung

EIGENKAPITALPLANUNG 								
1. Stammkapital								
Planung des Stammkapitals	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	35 000,00 €	35 000	35 000	35 000	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €
+ Zuweisung	- €				- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €				- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	35 000,00 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €
2. Kapitalrücklage								
Planung der Kapitalrücklage	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zuweisung	- €				- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €				- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3. Gewinnrücklagen								
Planung der Gewinnrücklage	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	349,88 €	350	350	350	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €
+ Zuweisung	- €				- €	- €	- €	- €
- Auflösung	- €				- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	349,88 €	350 €	350 €	350 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €
4. Bilanzgewinn								
Bilanzgewinn	2017 1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Anfangsbestand	165 051,52 €	165 052	226 401	251 075	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	165 051,52 €
+ Periodenüberschuss	93 651,09 €	61 349	24 674	7 628	92 311,50 €	68 555,62 €	11 619,86 €	242 898,36 €
+ Auflösung Kapitalrücklage	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Auflösung Gewinnrücklage	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Zuweisung Gewinnrücklage	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Ausschüttung	- €				- €	- €	- €	- €
= ENDBESTAND	258 702,61 €	226 401 €	251 075 €	258 703 €	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	407 949,88 €

Anhang L: Steuerplanung

STEUERPLANUNG

PLANUNG DER STEUERSCHULD

Planung der Steuerschuld	2017 DEZEMBER
Ergebnis vor Steuern	324 015,98 €
+ steuerrechtliche Abfertigungsrückstellung	
+ steuerrechtliche Jubiläumsgeldrückstellung	
+ Bewirtungsaufwand 50%	454,50 €
- Geldbeschaffungskosten	
+/- sonstige Mehr-Weniger-Rechnung	-
= Steuerliches Ergebnis	324 470,48 €
- verwertbare Verlustvorträge	- €
= Körperschaftsteuer Bemessungsgrundlage	324 470,48 €
KöSt laut Tarif	81 117,62 €
Mindest-KöSt	- €
- anrechenbare Mindest-KöSt aus Vorjahren	
= Steuerschuld	81 117,62 €

Planung des Verlustvortrags	2017 DEZEMBER
Verlustvortragsgrenze	243 352,86 €
AB Verlustvortrag	- €
+ laufender Verlust	- €
- Verwertung Verlustvortrag	- €
= EB Verlustvortrag	- €

Planung der Mindest-KöSt	2017 DEZEMBER
AB Mindest-KöSt Guthaben	- €
+ Erhöhung durch laufende Mindest-KöSt	81 117,62 €
- Angerechnete Mindest-KöSt aus Vorjahren	- €
= EB Mindest-KöSt Guthaben	81 117,62 €

Planung der Steuerrückstellung	2017 DEZEMBER
AB	- €
+ KöSt-Schuld	81 117,62 €
- KöSt-Zahlung aus Vorjahren	- €
- KöSt Zahlung aus laufendem Jahr	- €
= EB Steuerrückstellung	81 117,62 €

Anhang M: Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

INTEGRIERTES BUDGET								
								
PLAN-GuV								
	2017	2017			2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Umsatzerlöse	569 512,73 €	177 033	172 076	220 404	734 566,21 €	625 832,83 €	589 470,41 €	2 519 382,18 €
Einwegflaschen	366 656,42 €	97 715	127 397	141 545	497 037,81 €	440 838,18 €	395 569,24 €	1 700 101,65 €
Mehrwegflaschen	202 856,31 €	79 317	44 680	78 859	237 528,40 €	184 994,65 €	193 901,17 €	819 280,53 €
+ sonstige betriebliche Erträge	4 295,62 €	1 432	1 432	1 432	4 295,62 €	4 295,62 €	4 295,62 €	17 182,48 €
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
übrige	4 295,62 €	1 432	1 432	1 432	4 295,62 €	4 295,62 €	4 295,62 €	17 182,48 €
- Materialaufwand	- 236 445,78 €	- 44 375	- 74 393	- 117 678	- 364 192,11 €	- 303 909,08 €	- 270 845,89 €	- 1 175 392,86 €
Produktionsaufwand	- 199 938,93 €	- 33 076	- 63 295	- 103 568	- 261 800,78 €	- 263 773,39 €	- 177 428,69 €	- 902 941,80 €
Vertriebsaufwand	- 36 144,35 €	- 11 178	- 10 977	- 13 989	- 46 570,83 €	- 39 773,19 €	- 37 596,70 €	- 160 085,07 €
Kistenaufwand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Teeaufwand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Glasflaschenaufwand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Stöpselaufwand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Etikettenaufwand	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Sonstiger Materialaufwand	- 362,50 €	- 121	- 121	- 121	- 362,50 €	- 362,50 €	- 362,50 €	- 1 450,00 €
- Personalaufwand	- 168 598,36 €	- 48 206	- 48 206	- 72 186	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 674 393,45 €
Gehälter	- 127 866,70 €	- 35 876	- 35 876	- 56 115	- 127 866,70 €	- 127 866,70 €	- 127 866,70 €	- 511 466,80 €
Aufwendungen für gesetzliche Sozialabgaben	- 32 981,66 €	- 9 747	- 9 747	- 13 488	- 32 981,66 €	- 32 981,66 €	- 32 981,66 €	- 131 926,65 €
Aufwendungen für Jubiläumsgelder	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Aufwendungen für nicht konsumierte Urlaube	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Aufwendungen für Zeitausgleich	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
Sonstige Sozialaufwendungen	- 7 750,00 €	- 2 583	- 2 583	- 2 583	- 7 750,00 €	- 7 750,00 €	- 7 750,00 €	- 31 000,00 €
- Abschreibungen	- 5 685,10 €	- 1 873	- 1 906	- 1 906	- 5 824,69 €	- 6 791,14 €	- 6 931,14 €	- 25 232,07 €
auf Gegenstände des Anlagevermögens	- 5 685,10 €	- 1 873	- 1 906	- 1 906	- 5 824,69 €	- 6 791,14 €	- 6 931,14 €	- 25 232,07 €
- sonstige betriebliche Aufwendungen	- 67 380,61 €	- 21 978	- 23 647	- 21 755	- 105 889,80 €	- 80 231,74 €	- 75 853,31 €	- 329 355,47 €
Werbeaufwand	- 33 694,28 €	- 10 750	- 12 418	- 10 527	- 53 063,47 €	- 46 545,41 €	- 32 166,97 €	- 165 470,12 €
Fuhrpark	- 11 277,50 €	- 3 759	- 3 759	- 3 759	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 45 110,00 €
Lizenzen, Listungsgebühren und Provisionen	- 3 250,00 €	- 1 083	- 1 083	- 1 083	- 21 190,00 €	- 3 250,00 €	- 3 250,00 €	- 30 940,00 €
Verwaltungsaufwand	- 4 950,00 €	- 1 650	- 1 650	- 1 650	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 19 800,00 €
Raumkosten	- 5 552,50 €	- 1 851	- 1 851	- 1 851	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 22 210,00 €
Beratungsaufwand	- 5 000,00 €	- 1 667	- 1 667	- 1 667	- 5 000,00 €	- 5 000,00 €	- 15 000,00 €	- 30 000,00 €
Versicherungen und Instandhaltung	- 2 456,34 €	- 819	- 819	- 819	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 9 825,34 €
Abgaben, Gebühren, Beiträge	- 575,00 €	- 192	- 192	- 192	- 1 775,00 €	- 575,00 €	- 575,00 €	- 3 500,00 €
Sonstige Aufwendungen	- 625,00 €	- 208	- 208	- 208	- 625,00 €	- 625,00 €	- 625,00 €	- 2 500,00 €
= Betriebsergebnis (EBIT)	95 698,50 €	62 032	25 356	8 310	94 356,87 €	70 598,12 €	71 537,32 €	332 190,80 €
+ Erträge aus Beteiligungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Erträge aus Wertpapieren	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	4,78 €	1	2	2	6,83 €	9,70 €	12,64 €	33,96 €
+ Erträge aus dem Abgang / Zuschreibung von FAV	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 2 052,20 €	- 684	- 684	- 684	- 2 052,20 €	- 2 052,20 €	- 2 052,20 €	- 8 208,78 €
= Finanzergebnis	- 2 047,41 €	- 683	- 683	- 682	- 2 045,36 €	- 2 042,49 €	- 2 039,56 €	- 8 174,82 €
= Ergebnis vor Steuern (EBT)	93 651,09 €	61 349	24 674	7 628	92 311,50 €	68 555,62 €	69 497,76 €	324 015,98 €
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- €	-	-	-	- €	- €	- 81 117,62 €	- 81 117,62 €
= Ergebnis nach Steuern (EAT)	93 651,09 €	61 349	24 674	7 628	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
- sonstige Steuern	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	93 651,09 €	61 349	24 674	7 628	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
+ Auflösung von Kapitalrücklagen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Auflösung von Gewinnrücklagen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Zuweisung zu Gewinnrücklagen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+/- Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem VJ	165 051,52 €	165 052	226 401	251 075	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	165 051,52 €
- Ausschüttung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	258 702,61 €	226 401	251 075	258 703	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	407 949,88 €

Anhang N: Plan-Kapitalflussrechnung

INTEGRIERTES BUDGET 								
PLAN - KAPITALFLUSSRECHNUNG								
	2017	Jänner	Februar	März	2017	2017	2017	2017
	1. QUARTAL				2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	GESAMT
Jahresüberschuss	93 651,09 €	61 349	24 674	7 628	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	242 898,36 €
+ Abschreibungen	5 685,10 €	1 873	1 906	1 906	5 824,69 €	6 791,14 €	6 931,14 €	25 232,07 €
+/- Erhöhung/Verminderung der langfristigen Rückstellungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+/- Verluste/Erträge aus dem Abgang von Anlagen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus dem Ergebnis	99 336,19 €	63 222,21 €	26 579,84 €	9 534,13 €	98 136,19 €	75 346,77 €	- 4 688,71 €	268 130,43 €
+/- Verminderung/Erhöhung der fertigen Erzeugnisse & Waren	5 976,05 €	31 383	-	- 25 407	1 511,33 €	- 36 928,35 €	34 459,03 €	5 018,06 €
+/- Verminderung/Erhöhung der Rohstoffe	24 486,03 €	7 563	7 506	9 417	- 23 145,06 €	27 107,50 €	- 29 976,03 €	- 1 527,56 €
+/- Verminderung/Erhöhung der Forderungen aus L&L	41 797,88 €	8 053	6 216	- 56 067	- 62 233,33 €	98 278,21 €	- 14 668,36 €	- 20 421,36 €
+/- Verminderung/Erhöhung der sonst. Forderungen	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+/- Verminderung/Erhöhung der ARA	15 101,42 €	15 101	-	-	- €	- €	- €	15 101,42 €
+/- Erhöhung/Verminderung der sonstigen Rückstellungen	- €	-	-	-	- €	- €	10 000,00 €	10 000,00 €
+/- Erhöhung/Verminderung der Steuerrückstellung	- €	-	-	-	- €	- €	81 117,62 €	81 117,62 €
+/- Erhöhung/Verminderung der Verbindlichkeiten aus L&L	- 479,51 €	- 69 542	12 841	56 222	43 332,45 €	- 49 920,54 €	520,24 €	- 6 547,35 €
+/- Erhöhung/Verminderung der sonst. Verbindlichkeiten	- 34 179,76 €	- 30 332	- 11 064	7 216	14 959,33 €	- 5 405,10 €	26 525,87 €	1 900,34 €
+/- Erhöhung/Verminderung der PRA	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Veränderung des Working Capitals	- 30 893,64 €	- 37 773,74 €	15 498,58 €	- 8 618,48 €	- 25 575,28 €	33 131,73 €	107 978,36 €	84 641,17 €
= Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	68 442,55 €	25 448,48 €	42 078,42 €	915,65 €	72 560,91 €	108 478,49 €	103 289,65 €	352 771,60 €
- Investitionen ins Anlagevermögen	- 2 225,00 €	- 1 042	- 1 142	- 42	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 58 600,00 €
+ Buchwert Abgang des Anlagevermögens	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+/- Erträge/Verluste aus dem Anlagenabgang	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Investitionstätigkeit	- 2 225,00 €	- 1 041,67 €	- 1 141,67 €	- 41,67 €	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 58 600,00 €
+ Aufnahme von langfristigen Bankkrediten	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Tilgung von langfristigen Bankkrediten	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus langfristiger Fremdfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
+ Zahlungswirksame Erhöhung des Stammkapitals	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Rückzahlung von Stammkapital	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
+ Zahlungswirksame Erhöhung der Kapitalrücklage	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
- Ausschüttung	- €	-	-	-	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Eigenfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
= Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
= Summe der Cashflows	66 217,55 €	24 406,81 €	40 936,76 €	873,99 €	69 435,91 €	56 353,49 €	102 164,65 €	294 171,60 €

Anhang O: Plan-Bilanz

		INTEGRIERTES BUDGET											
		PLAN - BILANZ											
AKTIVA		2017											
		2016 SUMME	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT			
A. Anlagevermögen		78 563,13 €	75 103,03 €	77 731,99 €	76 967,51 €	75 103,03 €	72 403,34 €	117 737,20 €	111 931,06 €	111 931,06 €	47 306,14 €	47 306,14 €	111 931,06 €
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		64 996,35 €	60 330,05 €	63 440,92 €	61 885,48 €	60 330,05 €	56 657,50 €	51 981,82 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile		64 996,35 €	60 330,05 €	63 441 €	61 885 €	60 330 €	56 657,50 €	51 981,82 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €	47 306,14 €
II. Sachanlagen		13 566,78 €	14 772,98 €	14 291,07 €	15 082,03 €	14 772,98 €	15 745,85 €	65 755,38 €	64 624,92 €	64 624,92 €	64 624,92 €	64 624,92 €	64 624,92 €
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grund		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. technische Anlagen und Maschinen		13 566,78 €	13 872,98 €	13 324 €	14 149 €	13 873 €	14 945,85 €	15 888,72 €	15 691,58 €	15 691,58 €	15 691,58 €	15 691,58 €	15 691,58 €
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Finanzanlagen		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Beteiligungen		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Umlaufvermögen		450 100,30 €	527 653,65 €	427 508,18 €	454 723,12 €	527 653,65 €	680 956,62 €	648 852,75 €	761 202,76 €	761 202,76 €	761 202,76 €	761 202,76 €	761 202,76 €
I. Vorräte		38 327,28 €	7 865,20 €	618,35 €	8 124,41 €	7 865,20 €	29 498,93 €	39 319,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		-	24 486,03 €	7 563 €	15 069 €	24 486 €	1 340,97 €	28 448,47 €	1 527,56 €	1 527,56 €	1 527,56 €	1 527,56 €	1 527,56 €
2. fertige Erzeugnisse und Waren		38 327,28 €	32 351,23 €	6 945 €	6 945 €	32 351 €	30 839,90 €	67 768,25 €	33 309,22 €	33 309,22 €	33 309,22 €	33 309,22 €	33 309,22 €
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		313 162,55 €	354 960,43 €	305 109,25 €	298 893,50 €	354 960,43 €	417 193,76 €	318 915,55 €	333 583,91 €	333 583,91 €	333 583,91 €	333 583,91 €	333 583,91 €
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		225 810,60 €	267 608,48 €	217 757 €	211 542 €	267 608 €	329 841,81 €	231 563,60 €	246 231,96 €	246 231,96 €	246 231,96 €	246 231,96 €	246 231,96 €
2. Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände		87 351,95 €	87 351,95 €	87 352 €	87 352 €	87 352 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €
IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten		98 610,47 €	164 828,02 €	123 017,28 €	163 954,03 €	164 828,02 €	234 263,93 €	290 617,43 €	392 782,07 €	392 782,07 €	392 782,07 €	392 782,07 €	392 782,07 €
C. Rechnungsabgrenzungsposten		15 101,42 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMME AKTIVA		543 764,85 €	602 756,68 €	505 240,16 €	531 690,63 €	602 756,68 €	753 359,96 €	766 589,95 €	873 133,81 €	873 133,81 €	873 133,81 €	873 133,81 €	873 133,81 €

	2016		2017			2017			2017			2017 GESAMT
	SUMME	1. QUARTAL	Jänner	Februar	März	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT			
A. Eigenkapital	200 401,40 €	294 052,49 €	261 750,80 €	286 424,50 €	294 052,49 €	386 363,99 €	454 919,62 €	443 299,76 €	443 299,76 €	443 299,76 €	443 299,76 €	
I. Stammkapital	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	
II. Kapitalrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
III. Gewinnrücklagen	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	
IV Bilanzgewinn (Bilanzverlust) davon Gewinnvortrag	165 051,52 € 18 765,46	258 702,61 €	226 400,92 € 165 052	251 074,62 € 226 401	258 702,61 € 251 075	351 014,11 €	419 569,74 €	407 949,88 €	407 949,88 €	407 949,88 €	165 051,52 €	
B. Rückstellungen	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	120 837,17 €	120 837,17 €	120 837,17 €	120 837,17 €	
1. Rückstellungen für Jubiläumsgelder	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291 €	6 291 €	6 291 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	
2. Rückstellungen für nicht konsumierte Urlaube	22 041,69 €	22 041,69 €	22 042 €	22 042 €	22 042 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	
3. Rückstellungen für Zeitausgleich	1 386,74 €	1 386,74 €	1 387 €	1 387 €	1 387 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	
4. Rückstellungen für Rechts- und Beratungsaufwand	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
5. Steuerrückstellungen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
6. sonstige Rückstellungen	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
C. Verbindlichkeiten	313 643,90 €	278 984,64 €	213 769,81 €	215 546,58 €	278 984,64 €	337 276,42 €	281 950,78 €	308 996,89 €	308 996,89 €	308 996,89 €	308 996,89 €	
1. kurzfristige Verbindlichkeiten ggn. Kreditinstituten	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
2. langfristige Verbindlichkeiten ggn. Kreditinstituten	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	183 971,00 €	183 491,49 €	114 429 €	127 270 €	183 491 €	226 823,94 €	176 903,41 €	177 423,65 €	177 423,65 €	177 423,65 €		
4. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
5. sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	129 672,90 € 16 081,74 € -	95 493,14 €	99 341 € 8 041 € -	88 277 € -	95 493 € -	110 452,48 €	105 047,38 €	131 573,24 €	131 573,24 €	131 573,24 €	131 573,24 €	
D. Rechnungsabgrenzungsposten	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
SUMME PASSIVA	543 764,85 €	602 756,68 €	505 240,16 €	531 690,63 €	602 756,68 €	753 359,96 €	766 589,95 €	873 133,81 €	873 133,81 €	873 133,81 €	873 133,81 €	
BILANZGLEICHHEIT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Anhang P: Integrierte Vorscheurechnung

VORSCHAURECHNUNG

1. VORSCHAU - KERF

integrierte Vorscheurechnung	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
Handelswarenerlöse	565 274,40 €	769 959,59 €	655 926,14 €	618 858,97 €	2 610 019,11 €
- Erlösschmälerungen	- 26 242,68 €	- 35 393,38 €	- 30 093,32 €	- 29 388,56 €	- 121 117,93 €
= SUMME Erlöse	539 031,73 €	734 566,21 €	625 832,83 €	589 470,41 €	2 488 901,17 €
- Produktion	- 212 997,83 €	- 261 800,78 €	- 263 773,39 €	- 177 428,69 €	- 916 000,70 €
- Bezugs und Grenzkosten (Vertrieb)	- 35 773,08 €	- 46 570,83 €	- 39 773,19 €	- 37 596,70 €	- 159 713,80 €
- Kistenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Teeaufwand	- €	- 55 458,00 €	- €	- 55 458,00 €	- 110 916,00 €
- Glasflaschenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Stöpselaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Etikettenaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
- Fremdleistungen	- 460,83 €	- 362,50 €	- 362,50 €	- 362,50 €	- 1 548,33 €
- Sonstiger Materialaufwand	- 54,00 €	- €	- €	- €	- 54,00 €
= SUMME Wareneinkauf	- 249 285,75 €	- 364 192,11 €	- 303 909,08 €	- 270 845,89 €	- 1 188 232,83 €
= ROHGEWINN	289 745,98 €	370 374,10 €	321 923,75 €	318 624,51 €	1 300 668,34 €
= Personalaufwand	- 171 101,28 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 168 598,36 €	- 676 896,37 €
= Abschreibungen	- 6 229,15 €	- 5 824,69 €	- 6 791,14 €	- 6 931,14 €	- 25 776,12 €
- Zinsen für Bankkredite und Darlehen	- €	- €	- €	- €	- €
- Spesen des Geldverkehrs	- 250,00 €	- 750,00 €	- 750,00 €	- 750,00 €	- 2 500,00 €
- Verzugszinsen	- €	- €	- €	- €	- €
- Betriebssteuern	- 18,00 €	- €	- €	- €	- 18,00 €
- Zahlungabwecklungsgebühren	- 434,07 €	- 1 302,20 €	- 1 302,20 €	- 1 302,20 €	- 4 340,65 €
- Mitgliedsbeiträge	- 16,67 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 166,67 €
- Beiträge an gesetzliche Berufsvertretungen	- 91,67 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 275,00 €	- 916,67 €
- Strafgebühren	- 83,33 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 833,33 €
- Sonstige	- €	- 1 200,00 €	- €	- €	- 1 200,00 €
= Steuern, Zinsen, Spesen und Beiträge	- 893,73 €	- 3 827,20 €	- 2 627,20 €	- 2 627,20 €	- 9 975,32 €
- Versicherungsprämien	- 2 474,11 €	- 2 106,34 €	- 2 106,34 €	- 2 106,34 €	- 8 793,12 €
- Instandhaltungen	- 251,67 €	- 350,00 €	- 350,00 €	- 350,00 €	- 1 301,67 €
= Versicherungen & Instandhaltung	- 2 725,78 €	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 2 456,34 €	- 10 094,79 €
= Fuhrpark Aufwendungen	- 8 708,17 €	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 11 277,50 €	- 42 540,67 €
- Reinigungen	- 20,83 €	- 62,50 €	- 62,50 €	- 62,50 €	- 208,33 €
- Energieverbrauch	- 474,00 €	- 390,00 €	- 390,00 €	- 390,00 €	- 1 644,00 €
- Miet- und Pachtufwand	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 19 800,00 €
- Sonstiger Raumaufwand	- 50,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 500,00 €
= Raumaufwand	- 5 494,83 €	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 5 552,50 €	- 22 152,33 €
- Lizenzgebühren	- 75,00 €	- €	- €	- €	- 75,00 €
- Listung Großhändler	- €	- 440,00 €	- €	- €	- 440,00 €
- Listung Einzelhandel	- €	- 17 500,00 €	- €	- €	- 17 500,00 €
- Listung Gastronomie	- 1 000,00 €	- 3 000,00 €	- 3 000,00 €	- 3 000,00 €	- 10 000,00 €
- Provisionen an Dritte	- 83,33 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 833,33 €
- Sonstige Listungen und Provisionen	- €	- €	- €	- €	- €
= Lizenzen, Listungen und Provisionen	- 1 158,33 €	- 21 190,00 €	- 3 250,00 €	- 3 250,00 €	- 28 848,33 €
- Rechtsberatung	- 250,00 €	- 750,00 €	- 750,00 €	- 750,00 €	- 2 500,00 €
- Steuerberatung	- 1 000,00 €	- 3 000,00 €	- 3 000,00 €	- 3 000,00 €	- 10 000,00 €
- Sonstiger Beratungsaufwand	- 2 191,67 €	- 1 250,00 €	- 1 250,00 €	- 11 250,00 €	- 15 941,67 €
= Beratungsaufwand	- 3 441,67 €	- 5 000,00 €	- 5 000,00 €	- 15 000,00 €	- 28 441,67 €
- Büromaterial	- 83,33 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 833,33 €
- Porto + Paket	- 333,33 €	- 1 000,00 €	- 1 000,00 €	- 1 000,00 €	- 3 333,33 €
- Telefon	- 2 703,33 €	- 1 375,00 €	- 1 375,00 €	- 1 375,00 €	- 6 828,33 €
- Internet	- 166,67 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 1 666,67 €
- Sonstige EDV	- 458,33 €	- 1 375,00 €	- 1 375,00 €	- 1 375,00 €	- 4 583,33 €
- Sonstiger Verwaltungsaufwand	- 5 065,00 €	- 450,00 €	- 450,00 €	- 450,00 €	- 6 415,00 €
= Verwaltungsaufwand	- 8 810,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 4 950,00 €	- 23 660,00 €
= Werbeaufwand	- 15 915,64 €	- 53 063,47 €	- 46 545,41 €	- 32 166,97 €	- 147 691,48 €
= Sonstiger Aufwand	- 392,33 €	- 625,00 €	- 625,00 €	- 625,00 €	- 2 267,33 €
= SUMME Aufwendungen	- 224 870,90 €	- 282 365,05 €	- 257 673,45 €	- 253 435,01 €	- 1 018 344,40 €
= ZWISCHENSUMME	64 875,08 €	88 009,05 €	64 250,30 €	65 189,50 €	282 323,94 €
= VORLÄUFIGES ERGEBNIS (Jahresüberschuss)	67 978,99 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	217 226,26 €
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	233 030,51 €	325 342,01 €	393 897,64 €	382 277,78 €	382 277,78 €

2. VORSCHAU - FINANZPLAN

integrierte Vorschaurechnung	2017		2017		2017	
	1. QUARTAL	2. QUARTAL	3. QUARTAL	4. QUARTAL	2017 GESAMT	
Jahresüberschuss	67 978,99 €	92 311,50 €	68 555,62 €	- 11 619,86 €	217 226,26 €	
+ Abschreibungen	6 229,15 €	5 824,69 €	6 791,14 €	6 931,14 €	25 776,12 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der lfr. Personal RST	- €	- €	- €	- €	- €	
+/- Verluste/Erträge aus dem Abgang von Anlagen	- €	- €	- €	- €	- €	
= Cashflow aus dem Ergebnis	74 208,13 €	98 136,19 €	75 346,77 €	- 4 688,71 €	243 002,37 €	
+/- Verminderung/Erhöhung der fertigen Erzeugnisse & Waren	5 976,05 €	1 511,33 €	- 36 928,35 €	34 459,03 €	5 018,06 €	
+/- Verminderung/Erhöhung der Rohstoffe	24 486,03 €	- 23 145,06 €	27 107,50 €	- 29 976,03 €	1 527,56 €	
+/- Verminderung/Erhöhung der Forderungen aus L&L	- 41 797,88 €	- 62 233,33 €	98 278,21 €	- 14 668,36 €	20 421,36 €	
+/- Verminderung/Erhöhung der sonst. Forderungen	- €	- €	- €	- €	- €	
+/- Verminderung/Erhöhung der ARA	15 101,42 €	- €	- €	- €	15 101,42 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der sonstigen Rückstellungen	- €	- €	- €	10 000,00 €	10 000,00 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der Steuerrückstellung	- €	- €	- €	81 117,62 €	81 117,62 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der Verbindlichkeiten aus L&L	- 479,51 €	43 332,45 €	- 49 920,54 €	520,24 €	6 547,35 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der sonst. Verbindlichkeiten	- 34 179,76 €	14 959,33 €	- 5 405,10 €	26 525,87 €	1 900,34 €	
+/- Erhöhung/Verminderung der PRA	- €	- €	- €	- €	- €	
= Veränderung des Working Capitals	- 30 893,64 €	- 25 575,28 €	33 131,73 €	107 978,36 €	84 641,17 €	
= Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	43 314,49 €	72 560,91 €	108 478,49 €	103 289,65 €	327 643,55 €	
- Investitionen ins Anlagevermögen	- 2 769,04 €	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 59 144,04 €	
+ Buchwert Abgang des Anlagevermögens	- €	- €	- €	- €	- €	
+/- Erträge/Verluste aus dem Anlagenabgang	- €	- €	- €	- €	- €	
= Cashflow aus Investitionstätigkeit	- 2 769,04 €	- 3 125,00 €	- 52 125,00 €	- 1 125,00 €	- 59 144,04 €	
+ Aufnahme von langfristigen Bankkrediten	- €	- €	- €	- €	- €	
- Tilgung von langfristigen Bankkrediten	- €	- €	- €	- €	- €	
= Cashflow aus langfristiger Fremdfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €	
+ Zahlungswirksame Erhöhung des Stammkapitals	- €	- €	- €	- €	- €	
- Rückzahlung von Stammkapital	- €	- €	- €	- €	- €	
+ Zahlungswirksame Erhöhung der Kapitalrücklage	- €	- €	- €	- €	- €	
- Ausschüttung	- €	- €	- €	- €	- €	
= Cashflow aus Eigenfinanzierung	- €	- €	- €	- €	- €	
= Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	- €	- €	- €	- €	- €	
= Summe der Cashflows	40 545,45 €	69 435,91 €	56 353,49 €	102 164,65 €	268 499,50 €	

3. VORSCHAU - BILANZ**AKTIVA**

in EUR	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
A. Anlagevermögen	75 103,03 €	72 403,34 €	117 737,20 €	111 931,06 €	111 931,06 €
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	60 330,05 €	56 657,50 €	51 981,82 €	47 306,14 €	47 306,14 €
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile	60 330,05 €	56 657,50 €	51 981,82 €	47 306,14 €	47 306,14 €
II. Sachanlagen	14 772,98 €	15 745,85 €	65 755,38 €	64 624,92 €	64 624,92 €
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremden Grund	- €	- €	- €	- €	- €
2. technische Anlagen und Maschinen	900,00 €	800,00 €	49 866,67 €	48 933,33 €	48 933,33 €
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	13 872,98 €	14 945,85 €	15 888,72 €	15 691,58 €	15 691,58 €
III. Finanzanlagen	- €	- €	- €	- €	- €
1. Beteiligungen	- €	- €	- €	- €	- €
2. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	- €	- €	- €	- €	- €
B. Umlaufvermögen	501 981,55 €	655 284,52 €	623 180,65 €	735 530,66 €	735 530,66 €
I. Vorräte	7 865,20 €	29 498,93 €	39 319,78 €	34 836,78 €	34 836,78 €
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	- 24 486,03 €	- 1 340,97 €	- 28 448,47 €	1 527,56 €	1 527,56 €
2. fertige Erzeugnisse und Waren	32 351,23 €	30 839,90 €	67 768,25 €	33 309,22 €	33 309,22 €
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	354 960,43 €	417 193,76 €	318 915,55 €	333 583,91 €	333 583,91 €
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	267 608,48 €	329 841,81 €	231 563,60 €	246 231,96 €	246 231,96 €
2. Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	- €	- €	- €	- €	- €
3. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €	87 351,95 €
IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	139 155,92 €	208 591,83 €	264 945,33 €	367 109,97 €	367 109,97 €
C. Rechnungsabgrenzungsposten	- €				
SUMME AKTIVA	577 084,58 €	727 687,86 €	740 917,85 €	847 461,71 €	847 461,71 €

PASSIVA

in EUR	2017 1. QUARTAL	2017 2. QUARTAL	2017 3. QUARTAL	2017 4. QUARTAL	2017 GESAMT
A. Eigenkapital	268 380,39 €	360 691,89 €	429 247,52 €	417 627,66 €	417 627,66 €
I. Stammkapital	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €
II. Kapitalrücklagen	- €	- €	- €	- €	- €
III. Gewinnrücklagen	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €	349,88 €
IV. Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	233 030,51 €	325 342,01 €	393 897,64 €	382 277,78 €	382 277,78 €
davon Gewinnvortrag	165 051,52 €	258 702,61 €	351 014,11 €	419 569,74 €	436 592,00 €
B. Rückstellungen	29 719,55 €	29 719,55 €	29 719,55 €	120 837,17 €	120 837,17 €
1. Rückstellungen für Jubiläumsgelder	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €	6 291,12 €
2. Rückstellungen für nicht konsumierte Urlaube	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €	22 041,69 €
3. Rückstellungen für Zeitausgleich	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €	1 386,74 €
4. Rückstellungen für Rechts- und Beratungsaufwand	- €	- €	- €	10 000,00 €	10 000,00 €
5. Steuerrückstellungen	- €	- €	- €	81 117,62 €	81 117,62 €
6. sonstige Rückstellungen	- €	- €	- €	- €	- €
C. Verbindlichkeiten	278 984,64 €	337 276,42 €	281 950,78 €	308 996,89 €	308 996,89 €
1. kurzfristige Verbindlichkeiten ggn. Kreditinstituten	- €	- €	- €	- €	- €
2. langfristige Verbindlichkeiten ggn. Kreditinstituten	- €	- €	- €	- €	- €
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	183 491,49 €	226 823,94 €	176 903,41 €	177 423,65 €	177 423,65 €
4. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	- €	- €	- €	- €	- €
5. sonstige Verbindlichkeiten	95 493,14 €	110 452,48 €	105 047,38 €	131 573,24 €	131 573,24 €
davon aus Steuern	- €	- €	- €	- €	- €
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	- €	- €	- €	- €	- €
D. Rechnungsabgrenzungsposten	- €				
SUMME PASSIVA	577 084,58 €	727 687,86 €	740 917,85 €	847 461,71 €	847 461,71 €

BILANZGLEICHHEIT

- € - € - € - € - €

Anhang Q: Soll-Ist-Vergleich

SOLL-IST-VERGLEICH

Hier können Sie alle Soll-Ist-Vergleiche anzeigen bzw. zur Standardansicht zurückkehren:

Alle einblenden

Standardansicht

Oder wählen Sie hier den anzuzeigenden Zeitraum:

1. KERF

GESAMT

Soll-Ist-Vergleich	GESAMT		ABWEICHUNG	
	PLAN	IST	in €	in %
Handelswarenerlöse	2 642 035,76 €	2 610 019,11 €	- 32 016,65 €	-1,21%
- Erlösschmälerungen	- 122 653,58 €	- 121 117,93 €	1 535,64 €	-1,25%
= SUMME Erlöse	2 519 382,18 €	2 488 901,17 €	- 30 481,01 €	-1,21%
- Produktion	- 902 941,80 €	- 916 000,70 €	- 13 058,90 €	1,45%
- Bezugs und Grenzkosten (Vertrieb)	- 160 085,07 €	- 159 713,80 €	371,26 €	-0,23%
- Kistenaufwand	- €	- €	- €	
- Teeaufwand	- 110 916,00 €	- 110 916,00 €	- €	0,00%
- Glasflaschenaufwand	- €	- €	- €	
- Stöpselaufwand	- €	- €	- €	
- Etikettenaufwand	- €	- €	- €	
- Fremdleistungen	- 1 450,00 €	- 1 548,33 €	- 98,33 €	6,78%
- Sonstiger Materialaufwand	- €	- 54,00 €	- 54,00 €	100,00%
= SUMME Wareneinkauf	- 1 175 392,86 €	- 1 188 232,83 €	- 12 839,97 €	1,09%
= ROHGEWINN	1 343 989,32 €	1 300 668,34 €	- 43 320,98 €	-3,22%
= Personalaufwand	- 674 393,45 €	- 676 896,37 €	- 2 502,91 €	0,37%
= Abschreibungen	- 25 232,07 €	- 25 776,12 €	- 544,04 €	2,16%
= Steuern, Zinsen, Spesen und Beiträge	- 11 708,78 €	- 9 975,32 €	1 733,46 €	-14,80%
= Versicherungen & Instandhaltung	- 9 825,34 €	- 10 094,79 €	- 269,44 €	2,74%
= Fuhrpark Aufwendungen	- 45 110,00 €	- 42 540,67 €	2 569,33 €	-5,70%
= Raumaufwand	- 22 210,00 €	- 22 152,33 €	57,67 €	-0,26%
= Lizenzen, Listungen und Provisionen	- 30 940,00 €	- 28 848,33 €	2 091,67 €	-6,76%
= Beratungsaufwand	- 30 000,00 €	- 28 441,67 €	1 558,33 €	-5,19%
= Verwaltungsaufwand	- 19 800,00 €	- 23 660,00 €	- 3 860,00 €	19,49%
= Werbeaufwand	- 165 470,12 €	- 147 691,48 €	17 778,64 €	-10,74%
= Sonstiger Aufwand	- 2 500,00 €	- 2 267,33 €	232,67 €	-9,31%
= SUMME Aufwendungen	- 1 037 189,77 €	- 1 018 344,40 €	18 845,37 €	-1,82%
= ZWISCHENSUMME	306 799,54 €	282 323,94 €	- 24 475,60 €	-7,98%
= VORLÄUFIGES ERGEBNIS (Jahresüberschuss)	242 898,36 €	217 226,26 €	- 25 672,10 €	-10,57%
= Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	407 949,88 €	382 277,78 €	- 25 672,10 €	-6,29%

Anhang R: Kennzahlencockpit

KENNZAHLENCOCKPIT		IST 2016 GESAMT	BUDGET 2017 GESAMT	IST 2017 GESAMT	VERÄNDERUNG 2016 bis 2017	ABWEICHUNG BUDGET zu IST
1. QUICK TEST						
Eigenkapitalquote	36,85%	50,77%	49,28%	12,43%	-1,49%	
Schuldentilgungsdauer	keine Daten	0,11	0,19		-0,09	
Cashflow-Rate	keine Daten	14,00%	13,16%		-0,84%	
Gesamtkapitalrentabilität	62%	46,89%	43,93%	-17,73%	-2,96%	
2. ERFOLGSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE						
Eigenkapitalrentabilität	62%	100,67%	96,69%	35,02%	-3,98%	
Aufwandsintensitäten						
Einkaufsintensität	40,41%	35,84%	36,80%	3,61%	-0,96%	
Materialintensität	6,47%	4,46%	4,52%	1,95%	-0,06%	
Vertriebsintensität	6,31%	6,35%	6,42%	-0,10%	-0,06%	
Personalintensität	24,52%	26,77%	27,20%	-2,68%	-0,43%	
Werbeintensität	7,91%	6,57%	5,93%	1,98%	0,63%	
Wertschöpfung der Marke	46,81%	53,35%	52,26%	5,45%	-1,09%	
Lagerumschlaghäufigkeit		25,52	25,52		-	
Lagerdauer in Tagen	0	14,30	14,30		-	
3. FINANZWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE						
Vermögensintensitäten						
Anlagenintensität	14,45%	12,82%	13,21%	1,24%	0,39%	
Umlaufintensität	82,77%	87,18%	86,79%	-4,02%	-0,39%	
Wachstumsquote	1,23	2,32	2,29	1,06	0,03	
Anlagendeckungsgrad B	255,08%	396,05%	373,11%	118,03%	-22,94%	
Liquidität 2. Grades	119,92%	168,99%	163,01%	43,09%	-5,97%	
Liquidität 3. Grades	131,09%	177,09%	171,12%	40,03%	-5,97%	