



# Planung und Budgetierung

Prof. Dr. Werner Heister

Planung = gedankliche Vorwegnahme der Zukunft

z.B. Jahresplanung  
und/oder Quartalsplanung  
und/oder Monatsplanung

Planung auf der Ebene der Leistungen und im Rechnungswesen

- Planung der Leistungen
- Planung des Personals
- Einkaufsplanung
- Planung von Investitionen
- Planung der Erträge / Leistungen
- Planung der Aufwendungen / Kosten
- Plan-GuV
- Planung der kurzfristigen Erfolgsrechnung
- Planbilanzen
- etc.

# Budgetierung

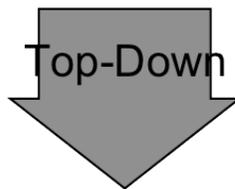
Budgets = Vorgaben für Aufwendungen / Kosten auf der Basis von Leistungsdaten (Vorgaben) in Bezug zu z.B. Kostenstellen.

Synonym = Etat.

Budgetierung = der Prozess der Erstellung und Kontrolle der Budgets.

# Allgemeine Budgetierungsverfahren

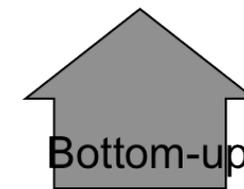
Nur die gemeinsame Planung durch alle Mitglieder bzw. Mitarbeiter schafft deren Akzeptanz. Nur so ist entsprechendes Handeln sichergestellt.



Formulierung der Planung auf der höchsten Ebene, die dann der nächsten Stufe als Vorgabe "von oben nach unten" festgelegt werden.



Abstimmung durch Rahmenplan und Teilpläne



Formulierung der Planung wird in "Anwendungsnahe" durchgeführt und von der jeweils höheren Ebene genehmigt bzw. modifiziert.

Das **Grundproblem** der Planung besteht in der **Ungewißheit**.

Das Gegenstromverfahren wird auch als „Down-up-Budgetierung bezeichnet.

# Spezielle Budgetierungsverfahren

## **Gemeinkosten- Wertanalyse (GWA)**

- Ermittlung des Wertes einer Kostenstelle für das Unternehmen => Einfluss auf die Höhe des Budgets

## **Zero-Base-Budgeting (ZBB)**

- Alle Leistungen werden in Frage gestellt = Budgetierung auf der grünen Wiese

# Budgetkontrolle

Die Einhaltung der Budgets wird regelmäßig kontrolliert:

- Planwert
- Sollwert
- Abweichung