

Die Planungsrechnung

Unverzichtbar für die erfolgreiche Unternehmensführung. Von Heiko Meinen und Jens Kullmann



„Wichtige Positionen bei der Planung sind die Personal-, Geräte-, Pflanzen- und Baustoffkosten sowie die Gemeinkosten und die Leistung.“

Heiko Meinen und Jens Kullmann

Zusammenfassung

Das Thema Planung ist ein oft ungeliebtes Kind, weil es zusätzlichen Aufwand neben dem wichtigen Tagesgeschäft bedeutet. Andererseits ist eine belastbare Planungsrechnung für eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig (Bankgespräch). Die knappen Ausführungen zeigen bereits, dass eine effiziente Planung möglich ist, wenn man die richtigen Stellschrauben und Einflussfaktoren kennt. In den kommenden Aufsätzen werden daher detailliertere Ausführungen zu den genannten Teilthemen der Planungsrechnung geboten. (ts)

Eine Planungsrechnung kann aus verschiedenen Beweggründen heraus notwendig oder sinnvoll sein. In der Regel wird sie im Rahmen einer Neugründung oder Nachfolge, der jährlichen Vorausplanung im laufenden Betrieb und zur Ermittlung von Zuschlagsätzen für die Kalkulation erstellt. Auch im Zusammenhang mit der Unternehmensfinanzierung kann eine Planungsrechnung als Nachweis der Bonität des Unternehmens beziehungsweise der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells gegenüber der Bank wichtig sein.

Zusammengefasst sind als wesentliche Gründe für die Planungsrechnung zu nennen

- Neugründung,
- Unternehmenskauf, -verkauf oder -nachfolge,
- Unternehmenssteuerung (Controlling),
- Kalkulationszuschläge,
- Finanzierung (Bankgespräche),
- Mitarbeiterbeteiligung,
- Strategische Unternehmensplanung.

Ziel der Planung ist letztlich die Vorwegnahme beziehungsweise Prognose des zukünftigen Geschäftserfolgs und der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung mit einer akzeptablen Genauigkeit. Eine effiziente Planung ist dann erreicht, wenn der Planungsaufwand in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu der für die Zukunftsprognose erforderlichen Genauigkeit steht (Abb. 1).

Eine effiziente Planung lässt sich bei etablierten Unternehmen ohne wesentliche Brüche in der Unternehmens- und Organisationsstruktur sowie stabilem Geschäftsmodell und konstanter Marktlage als Fortschreibung auf

Basis des Vorjahres erledigen.

Bei der Neugründung oder wesentlichen Veränderungen in der Unternehmensstruktur muss auf kalkulatorische Ansätze zurückgegriffen werden. Aufgrund der vorhandenen Historie kann bei der fortlaufenden Jahres- oder Mehrjahresplanung auch eine Fortschreibung der Kosten- und Leistungen erfolgen. Je nach gewünschter Genauigkeit, Detailtiefe und Transparenz lässt sie sich komprimiert auf Basis von Kennzahlen durchführen, oder über eine detaillierte kalkulatorische Bewertung. Wichtige Positionen bei der Planung sind die Personal-, Geräte-, Pflanzen- und Baustoffkosten sowie die Gemeinkosten und die Leistung.

Die Personalkosten im Rahmen der Planung

Im Rahmen der Planung sind Veränderungen der Personalstruktur, tarifliche Veränderungen beziehungsweise Gehaltsanpassungen und Erstattungen (Winter / Ausbildung) zu berücksichtigen.

Diese können im Bereich der Personalkosten entweder detailliert kalkulatorisch ermittelt, oder überschlägig durch Fortschreibung der gebuchten Ist-Werte bestimmt werden.

Bei der Verwendung des kalkulatorischen Ansatzes werden die Personalkosten je Mitarbeiter oder nach Mitarbeitergruppen individuell ermittelt. Zudem sollte der Ansatz so gewählt werden, dass die Lohnkosten je produktive Stunde berechnet werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht die direkte Umsetzung der kalkulatorischen Bestimmung von Personalkosten in der Angebotskalkulation.

Diverse Einflüsse auf die Gerätekosten

Planerisch zu berücksichtigende Änderungen in den Gerätekosten ergeben sich aufgrund

- Veränderungen im Geräte-/ Maschinenpark,
- Voraussichtliche Änderung der Auslastung,
- Teuerung im Bereich der Betriebsstoffe,
- Alterung und Wertminderung (Abschreibungen).

Bei entsprechender Kostenartengliederung (Kontenplan) und mit den Daten der Anlagenbuchhaltung lassen sich die Werte auch detaillierter auf Basis der Ist-Werte aus der Buchhaltung (insbesondere Hilfs- und Betriebsstoffe, Kfz- Steuern, Versicherungen, Reparaturkosten) entnehmen.

Zur Erhöhung der Genauigkeit der Planung kann auch eine kalkulatorische Berechnung der Geräte- und Maschinenkosten erfolgen. Diese leitet sich aus den maschinenindividuellen Informationen ab, die für jede Maschine und für jedes Gerät separat ermittelt werden können. Kostenbeeinflussende Größen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Nutzungsdauern beziehungsweise der Wertverlust (Abschreibungszeitraum) und kalkulatorische Zinsen (Verzinsung der Investition in Maschinen).

Viele Betriebe orientieren sich bei den Nutzungsdauern an den steuerlichen Vorgaben, um Bilanz und Planungsrechnung besser rangieren zu können. Dadurch entstehen unter Umständen stille Reserven, da Maschinen häufig länger genutzt werden können als die steuerliche Abschreibung vorgibt.

Um auch eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte

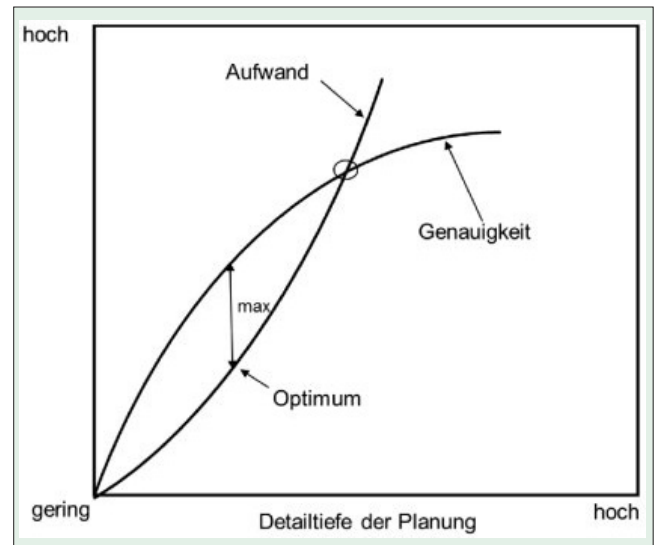


Abb. 1: Wirtschaftliche Planung im Spannungsfeld aus Aufwand und Genauigkeit. Quelle: Meinen/Kullmann

Kapital (Investitionskosten) zu berücksichtigen, werden teilweise kalkulatorische Zinsen ermittelt, die einen erheblichen Einfluss auf die Maschinenkosten haben. Bei Durchführung der Planung ist darauf zu achten, dass die Zinslast für das Unternehmen planerisch nicht doppelt betrachtet wird, da der Zinsaufwand im Rechnungswesen bereits an anderer Stelle erfasst und gegebenenfalls fortgeschrieben wird.

Unsicherheitsfaktor Unternehmensleistung

Die planerische Berücksichtigung der Leistung des Unternehmens stellt den größten Unsicherheitsfaktor dar. Während die Kostenpositionen aufgrund von Veränderungen etwa im Personalbestand, absehbaren tariflichen Anpassungen oder Veränderungen im Gerätepark bei Bedarf sehr genau kalkuliert werden können, lässt sich die zu erwartende Leistung zwar aus der Kostenstruktur ableiten, jedoch ist eine realistische Einschätzung der möglichen Entwicklungen von erzielbaren Preisen und damit der voraussichtlichen Gesamtleistung abhängig von geschäftspolitischen Entscheidungen sowie der Markt- und Branchenentwicklung.

Baustoffkosten / Pflanzen leichter berechenbar

Sofern sich keine bedeutenden Änderungen in der Auftragsstruktur des Unternehmens ergeben, so kann der zu erwartende Baustoffaufwand und Pflanzenbedarf im Verhältnis zur erbrachten Leistung, gegebenenfalls unter Berücksichtigung von Preissteigerungen, ermittelt werden. Sollte jedoch eine deutliche Veränderung der Verhältnisse von Leistungsanteilen etwa im Bereich der laufenden Pflegedienstleistungen und der Neuanlage absehbar sein, so sollte eine getrennte Planung nach Leistungsbereichen und den damit zusammenhängenden Materialquoten erfolgen.

Die Fremdleistung individuell berücksichtigen

Auch die Planung der Fremdleistung kann auf Basis der Leistungsstruktur des Unternehmens vorgenommen werden. Dabei spielt die Zusammensetzung der Leistungen (Service, Neubau, Instandhaltung) ebenso eine Rolle wie etwa der Einsatz von Fremdpersonal oder das Geschäftsmodell im Hinblick auf die Einbindung von Subunternehmern (Generalunternehmer beispielsweise).

Gemein- oder Overheadkosten

Veränderungen innerhalb der Gemein- oder Overheadkosten ergeben sich in zwei Bereichen, je nach Organisation des Unternehmens. Insbesondere kleinere Unternehmen ohne mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung verbuchen Kosten wie Geräte, die nicht im Einzelnen den Projekten zugeordnet werden können (Gemeinkostengeräte) und Baustelleneinrichtungskosten im Bereich der Kosten für die Geschäfts- und Baustellenausstattung und legen diese im Rahmen der Betriebsabrechnung auf die Einzelkosten um.

Daneben werden etwa die Kosten der allgemeinen Verwaltung, des kaufmännischen Personals, der Stabsfunktionen (zentrale Kalkulation, Vertrieb und anderes), übergeordneten Bauleitungsfunktionen der Kostenart „Allgemeine Kosten“ zugeordnet. Ausgehend von dieser Struktur können sich zum Teil erhebliche Veränderungen der Kosten im Overheadbereich ergeben, etwa durch die Verschiebung von Gemeinkosten- und Einzelkostengeräten, oder durch die Verbuchung von Bauleiterkapazitäten in den Einzelkosten oder Gemeinkosten. Auch können sich Situationen sprungfixer Kosten im Zusammenhang mit dem Unternehmenswachstum beispielsweise durch die Einstellung weiterer Mitarbeiter im Verwaltungsbereich und anderswo ergeben. ■

Betriebswirtschaft im Landschaftsbau

In der Reihe „Betriebswirtschaft im Landschaftsbau“ stellen die Autoren Prof. Dr. Heiko Meinen und Jens Kullmann wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Unternehmensführung vor. Thema eins, weil es die Basis für viele weitere Überle-

gungen darstellt, ist die Planungsrechnung. Details zu den hier gemachten Ausführungen sind im Buch „Betriebswirtschaft im Landschaftsbau“ von Prof. Dr. Heiko Meinen, erschienen im Ulmer Verlag, 2014 nachlesbar. (ts)

Anzeige

Jetzt 2 Ausgaben KOSTENLOS kennenlernen!

THEMEN u.a.

- Gehölze & Stauden
- Dünger, Substrate & Pflanzenschutz
- Technik & Kulturtechnik
- Absatz, Marketing & Messen
- Unternehmensentwicklung
- EDV & Betriebswirtschaft

JETZT BESTELLEN: Tel. +49 (0)531 38004-39
 Fax +49 (0)531 38004-63
 leserservice@haymarket.de
 www.deutschebaumschule.de

Für Profis im Gehölzmarkt!

Das Magazin für die internationale Baumschulwirtschaft