

Hinweise zur Planungsrechnung und zur Verwendung der Excel-Tabellen

Personalkostenplanung

Die Personalkosten haben in der Regel einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens und sollten demzufolge möglichst exakt geplant werden. Bedenken Sie dabei, welche Aufgaben im Unternehmen anfallen werden, welche Stellen wann besetzt werden müssen und berücksichtigen Sie auch die Einarbeitungszeit.

► **Bedienungshinweise**

Im Personalkostenplan führen Sie alle Mitarbeiter auf, die Sie beschäftigen werden. Erfassen Sie jeden Mitarbeiter mit seinem Brutto Gehalt (einschließlich Sozialabgaben und Steuern). Werden bestimmte Bereiche (siehe Excel-Datei „Planungsrechnungen“ / Arbeitsblatt „Personalkostenplanung“) mit mehr als einem Mitarbeiter besetzt, so sind in der Kostenspalte die Gesamtkosten für die entsprechende Anzahl Mitarbeiter einzugeben. Die weißen Zellen sind die Eingabefelder. Die hier ermittelte Kostensumme wird für die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) in der Position „Personalaufwand“ benötigt und automatisch in die GuV übertragen.

Beispiel

Personalkostenplanung				
	Jahr 1		Jahr 2	
	Anzahl	Kosten	Anzahl	Kosten
Vorstand/Geschäftsführung	1	120.000	1	130.000
Sekretariat				
Verkauf....	2	140.000	3	220.000
.....				
Summe		260.000		350.000

Neben den Löhnen und Gehältern sind folgende Personalnebenkosten zu berücksichtigen:

- gesetzliche und tarifliche Personalzusatzkosten (Sozialversicherung Arbeitgeberanteil 50 %, Berufsgenossenschaft, Ausfallzeiten, vermögenswirksame Leistungen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld)
- tarifbedingte Steigerungsbeträge
- voraussichtlich anfallende Überstundenvergütungen (z. B. im Speditionsbereich oder Service)
- voraussichtlich anfallende Zulagen (Wochenend- und Nachtzuschläge)
- Kosten für Erfolgsbeteiligung
- betriebliche Zusatzkosten (z. B. Altersversorgung, Fahrtkostenzuschüsse)

Bedenken Sie bei Ihrer Planung auch den Umsatz pro Mitarbeiter und seine Entwicklung sowie die Urlaubstage und sonstigen Fehlzeiten.

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Mit Hilfe des Erfolgsplans ermitteln Sie den zu erwartenden Gewinn. Ob das Unternehmen sein Eigenkapital vermehrt oder aufzehrt, hängt davon ab, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich übrig bleibt“. Neben der ständigen Zahlungsbereitschaft interessiert potentielle Kapitalgeber – und Sie natürlich auch – wann das Unternehmen aus eigener Kraft Gewinne erwirtschaftet bzw. eine angemessene Förderung der Mitglieder realisieren kann.

Umsatzplanung

Umsatzerlöse sind alle Einnahmen aus Verkauf, Vermietung oder Verpachtung Ihrer angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zur Erfüllung des Betriebszwecks anfallen. Bei einem Handelsunternehmen würden bspw. die Erlöse aus Vermietung von Büroräumen nicht unmittelbar dem Betriebszweck zugeordnet. Sie fallen unter sonstige betriebliche Erträge. Von den geplanten Umsätzen sind Mengenrabatte, Skonti, Boni und Preisnachlässe abzuziehen. Auch die Mehrwertsteuer geht nicht mit in die Umsatzplanung ein, da sie grundsätzlich an den Endverbraucher weitergereicht wird („durchlaufender Posten“).

Aufwandsplanung

Für die Aufwandsplanung greifen Sie auf die Personalkostenplanung und die Investitionsplanung zur Bestimmung der Abschreibungen zurück. Bedenken Sie dabei auch, welche Aufwendungen einmalig sind (im ersten Jahr) und welche regelmäßig wiederkehren. Ergebnis der Erfolgsplanung ist eine Vorschau auf den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag. Dieser ergibt sich aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen.

Abgrenzung GuV und Liquiditätsplanung

Verkaufen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung im laufenden Geschäftsjahr und die Zahlung erfolgt erst im nächsten Jahr, so gehört dieser Ertrag in Ihre diesjährige GuV. Der Zufluss von Barmitteln wird entsprechend im nächsten Jahr in der Liquiditätsplanung erfasst. Dasselbe gilt für Aufwendungen.

► **Bedienungshinweise**

Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die von Ihnen getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Sind Sie über die genaue Höhe der Kosten im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein.

Der in der Investitionsplanung ermittelte Investitionsbedarf wird in der Regel nicht in der GuV erfasst, weil die damit verbundene Auszahlung nicht zu einer Veränderung des Vermögens führt (Es sei denn, der Vermögensgegenstand ist ein geringwertiges Wirtschaftsgut). Die jährlichen Abschreibungen (diese werden in der Excel-Tabelle nach der Methode der „linearen Abschreibung“ berechnet) müssen dann manuell von der Investitionsplanung in die GuV übernommen werden. Die weißen Zellen sind Eingabefelder, alle farbig markierten Zellen werden automatisch berechnet. Hilfreich ist es, zusätzlich zu den wesentlichen Positionen Erläuterungen zu formulieren, damit auch Dritte die Planungsansätze nachvollziehen können. Auch Veränderungen der Planungspositionen im Zeitablauf sollten verbal erläutert werden.

Wenn Sie die Daten in die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung eingegeben haben, werden diese Werte automatisch in das Excel-Arbeitsblatt „Plan-GuV in % der GL“ (GL steht für Gesamtleistung) übernommen und die prozentualen Werte im Verhältnis zur Gesamtleistung errechnet. Diese können Sie einerseits zur Überprüfung der prozentualen Entwicklung einzelner Positionen nutzen oder zum ändern mit Branchendaten vergleichen, die meist in Prozentwerten angegeben werden.

Planbilanz

Kapitalgeber interessieren sich für die Entwicklung Ihres Unternehmens, insbesondere des Vermögens. In der Form von Planbilanzen können Sie dieses darstellen. Dabei werden Art und Höhe des Vermögens (Mittelverwendung – Aktivseite) und Herkunft des Vermögens (Mittelbeschaffung – Passivseite) in der Bilanz gegenübergestellt.

Wie die GuV ist auch die Bilanzierung vom Gesetzgeber im HGB vorgeschrieben.

► **Bedienungshinweise**

Die weißen Zellen sind Eingabefelder. Alle farbig markierten Zellen werden automatisch errechnet.

Gewinnschwellenanalyse (Break-even-Analyse)

Ziel der Gewinnschwellenanalyse ist die Bestimmung des Umsatzes, der erreicht werden muss, um im Berichtszeitraum ohne Verluste zu arbeiten. Die Gewinnschwelle drückt aus, ab welchem Punkt die Erlöse die Kosten übersteigen, d. h., ab wann im Unternehmen Gewinne entstehen. Für den Existenzgründer handelt es sich auf Unternehmensebene um den Mindestumsatz, mit dem alle Kosten abgedeckt werden.

► **Bedienungshinweise**

Hierzu ist die Aufspaltung der Kosten in variable und fixe Kosten notwendig. Dies können Sie in der **Excel-Datei „Break-even-Analyse“** über das Arbeitsblatt „Kostenauf Lösungsbogen“ ermitteln. Dort ist eine prozentuale Standardaufteilung in fixe und variable Kosten bereits vorgegeben, die Sie aber jederzeit ändern können. Im ersten Schritt geben Sie – nachdem Sie im Arbeitsblatt „Deckblatt“ den Namen der Genossenschaft und den Verantwortlichen für die Erstellung eingegeben haben – bitte die Kosten (in T€) in die dafür vorgesehene Spalte ein. Die Aufteilung in fixe und variable Kosten können Sie – wie gesagt – ändern. Es muss lediglich in der Summe 100 % ergeben.

Als Nächstes geben Sie bitte im Excel-Arbeitsblatt „Break-even“ den Planumsatz (in T€) und die Planumsatzrendite (prozentuales Verhältnis vom Plangewinn zum Umsatz) ein. Die Grafik wird dann automatisch berechnet. Sie können dann ablesen, ab welchem Umsatz – bei der vorgegebenen Kostenstruktur – Sie kostendeckend arbeiten (Gewinnschwelle), ab welchem Umsatz die ausgabewirksamen Fixkosten gedeckt werden und ab welchem Umsatz die entsprechende Planumsatzrendite erreicht wird.