

Finanzplanung und Budgetierung

Unterlagen zur Veranstaltung Forstliche Betriebswirtschaftslehre II vom 4.4.2002

Educational Material

Author(s):

Fuchs, Michael

Publication date:

2002

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-004316871>

Rights / license:

In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

Finanzplanung und Budgetierung

Professur: Forstpolitik und Forstökonomie

Professor: Prof. Dr. F. Schmithüsen

Dozent: Dipl. Forsting. Michael Fuchs

Veranstaltung: Forstliche Betriebswirtschaft II

Datum: 04.04.02

Skript: Kapitel 8; S. 151 – 169

Struktur der Vorlesung

- Grundlagen der Finanzierung
(Folien 3 bis 10)
- Rahmenbedingungen der Finanzierung
in Forstbetrieben
(Folien 11 bis 16)
- Budgetierung
(Folien 17 bis 23)

GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG

Finanzierung =

Betriebliche Massnahmen zur Beschaffung und Bereitstellung von Zahlungsmitteln in ausreichendem Mass und zum richtigen Zeitpunkt.

Ziele der Finanzierung:

- Kapitalbedarf eruieren
- Gewinn für eingesetztes Kapital erwirtschaften
- Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts
- spez. Ziele für Kapitalausstattung und -verwendung

Kapitalbedarf

- Beschaffung von Gütern zur betrieblichen Leistungserstellung bindet Zahlungsmittel
- Kapitalbedarf besteht in Zeitraum zwischen Zahlungsmittelabfluss und –zufluss
- Kapitalbedarf wird beeinflusst durch:
 - Volumen der benötigten Finanzmittel
 - Kassenhaltung
 - Kapitalumschlaggeschwindigkeit

Finanzielles Gleichgewicht

- Fähigkeit des Betriebs seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachzukommen

- Voraussetzung: betriebliche Liquidität

ist gegeben, wenn vorhandene
Zahlungsmittel \geq Zahlungsmittelbedarf

Illiquidität führt zu:

Vergleich oder Konkurs

Finanzierungsarten

- Innenfinanzierung und Aussenfinanzierung

(Innen = Selbst; Zahlungsmittel aus am Markt abgesetzten Leistungen

Aussen= Zahlungsmittel von ausserhalb, ohne Zusammenhang mit Leistungserstellung)

- Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung

(Eigen = vom Eigentümer, unbefristet, Beteiligung Betriebserfolg & -leitung, Haftungskapital

Fremd = von Dritten, i.d.R. befristet, Zinsen, ohne Beteiligungsanspruch, kein Haftungskapital)

Finanzierungsmatrix

Finanzierungs- Quelle	Innenfinanzierung	Aussenfinanzierung
Rechts- stellung		
Eigenfinanzierung	Rückflussfinanzierung Überschussfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Fremdfinanzierung	Finanzierung aus Rück- stellungsgegenwerten	Kreditfinanzierung

Finanzplanung und Finanzkontrolle

Finanzmanagement =

Gestaltung und Steuerung des finanzwirtschaftlichen Problemlösungsprozesses.

Elemente des finanzwirt. Problemlösungsprozesses:

- Planung (!)
- Entscheidung
- Anordnung
- Kontrolle (!)

Finanzplanung

Kurzfristige Finanzpläne	Langfristige Finanzpläne	Kapitalbedarfsdeckung
<p data-bbox="159 634 624 748">Gewährleistung der Liquidität</p> <p data-bbox="159 919 415 962">Betrachtet:</p> <ul data-bbox="159 996 658 1125" style="list-style-type: none"><li data-bbox="159 996 658 1048">● Zahlungseingänge<li data-bbox="159 1071 658 1125">● Zahlungsausgänge	<p data-bbox="696 634 1127 811">Finanzierung der künftigen Geschäftstätigkeit</p> <p data-bbox="696 919 1237 962">Teilpläne (berücksichtigt):</p> <ul data-bbox="696 996 1218 1205" style="list-style-type: none"><li data-bbox="696 996 1218 1048">● Absatzplanung<li data-bbox="696 1071 1218 1125">● Produktionsplanung<li data-bbox="696 1142 1218 1205">● Personalplanung	<p data-bbox="1302 634 1645 811">Deckung des künftigen Kapitalbedarfs</p> <p data-bbox="1302 919 1827 1048">Basiert auf: geplanter Entwicklung</p> <ul data-bbox="1302 1068 1785 1196" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1302 1068 1785 1119">● Umlaufvermögen<li data-bbox="1302 1142 1785 1196">● Anlagevermögen

Finanzkontrolle

- Überwachung Einnahme- und Ausgabeströme
- Soll-Ist-Kontrolle (Finanzplanung : FiBu)

Statische Finanzkontrolle:

- Zeitpunktbezogene Analyse
(Kennziffern: Kapitalstruktur, Anlagendeckung, Vermögensstruktur)

Dynamische Finanzkontrolle:

- Zeitraumbezogene Veränderungen
(Kenngrosse: $\text{Cash Flow} = \text{Mittelzufluss aus betrieblicher Umsatztätigkeit}$)

RAHMENBEDINGUNGEN DER FINANZIERUNG IN FORSTBETRIEBEN

Finanzierung in privaten Forstbetrieben:

- kleine und mittlere Betrieben (i.d.R. Innenfinanzierung)
- grössere Betrieben (z.T. auch Aussenfinanzierung)

Finanzierung in öffentlichen Forstbetrieben:

- öffentlicher Haushalt häufig Funktion von Finanzmärkten
- Budgetmittel („Kreditaufnahme“)
- Kassenüberschuss („Kreditrückzahlung“)

Laufende Selbstfinanzierung und Vermögensumschichtung

Laufende Selbstfinanzierung	Vermögensumschichtung
<ul style="list-style-type: none">● Holzabsatz● andere forstl. Produkte● Kostenbeteiligungen Dritter an infrastrukturellen DL● Interne Verrechnung forstl. Leistungen (v.a. öff. Waldeig.)	<ul style="list-style-type: none">● Nutzungserhöhung bzw. -einsparung● Nachhaltigkeit nicht gefährden !! <p>Dauernde Finanzierung von Betriebsdefiziten durch Mehrnutzungen führt zu Vermögensabbau und gefährdet die Nachhaltigkeit !!!</p>

Output-orientierte Finanzierung

- Finanzknappheit der öffentl. Hand als Mitursache
- Rohholzmarkt von Verkäufer- zu Käufermarkt
- heute vermehrte Orientierung an Absatzmöglichkeiten

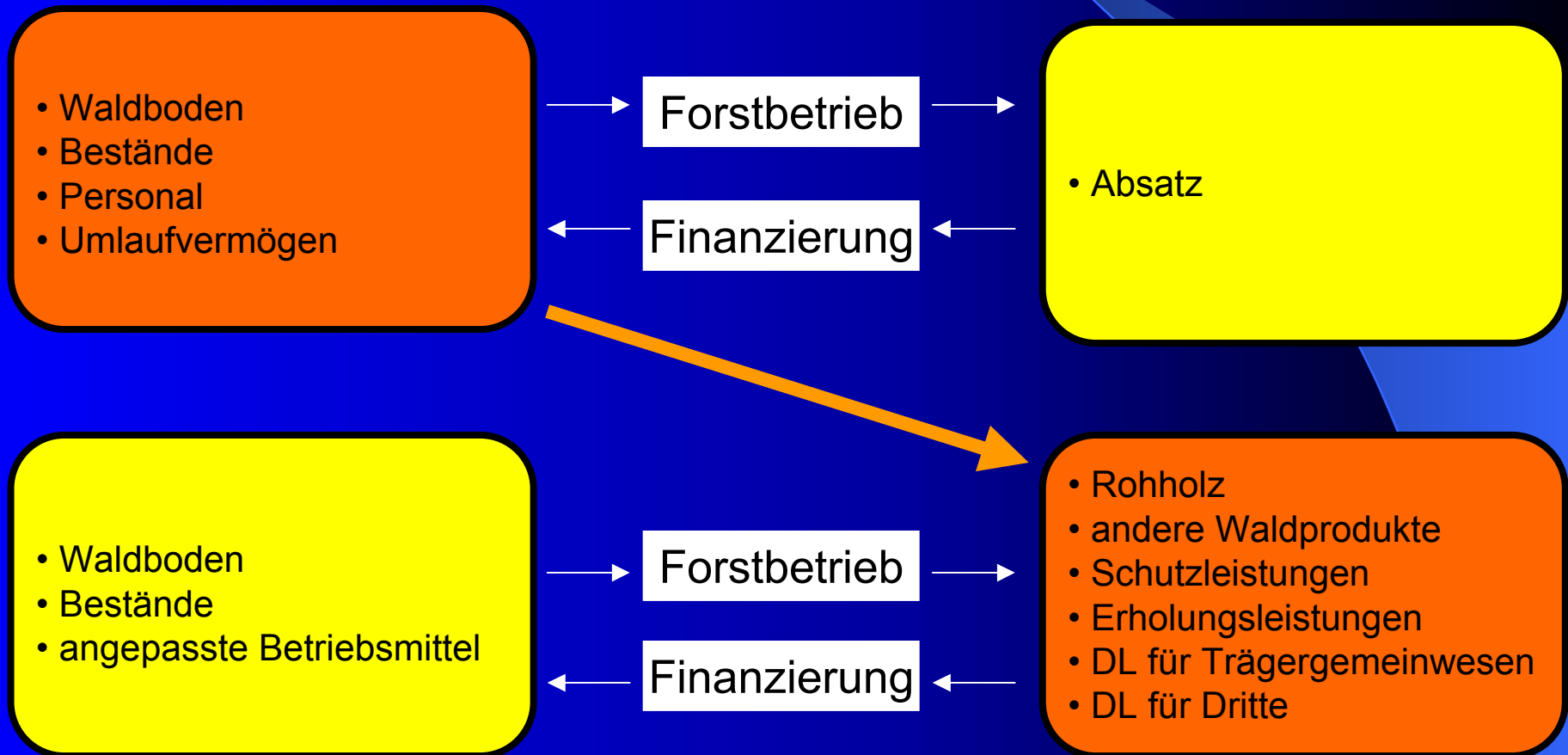
Bis vor Kurzem:

Inputorientierung (Hiebsatz massgebliches Kriterium für Bestimmung von Personal- und Betriebsmittelbedarf)

Heute vermehrt:

Outputorientierung (Absatzmöglichkeiten limitieren Finanzierung von Personal und Betriebsmitteln)

Wechsel von Input- zu Output-Orientierung



Finanzierung (multifunktionale Waldbewirtschaftung)

Die Finanzierung basiert auf 4 Säulen:

- **Beteiligungsfinanzierung**
(Bsp. Eigenbedarfsdeckung, Eigeninteressen)
- **Selbstfinanzierung über Marktleistungen**
(Bsp. Holzproduktion und andere Waldprodukte, Forstl. DL, andere vermarktbare Produkte)
- **Selbstfinanzierung durch vertragliche Regelungen**
(Bsp. Individuelle Nutzer, private Nutzergruppen, öffentl. Gebietskörperschaften)
- **Selbstfinanzierung durch gesetz- bzw. vertragliche Regelungen**
(Bsp. Finanzhilfen zur Förderung, Abgeltungen für öffentl. rechtlich Aufgaben)

Grundsätze der Finanzierung der multifunktionale Waldbewirtschaftung

- Waldeigentümer sind bezüglich Waldnutzung an gesetzlich Auflagen gebunden, sind aber nicht verpflichtet, Güter und Dienstleistungen zu erbringen, für die kein Markt besteht.
- Nutzniesser (Schutzwirkung, Erholungsraum) sollen in angemessener Weise an der nachhaltigen Waldbewirtschaftung beteiligen.

BUDGETIERUNG

Budget =

periodenbezogene, systematische Zusammenstellung von erwarteten Mengen- und Wertgrößen. Es konkretisiert die Ergebnisse der Finanz- und Naturalplanung.

Inhalt (wird Bereichs- und Kostenstellenverantwortlichen zur Verfügung gestellt):

- Menge von Mitteln (Finanzen, Personal, Betriebsmittel...)
- für bestimmten Zeitraum
- zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben
- zur eigenen Verantwortung
- verbindliche Vereinbarung

Funktionen des Budgets

- Orientierungs- und Entscheidungsfunktion
(verbindliche Zielvorgaben und Kriterien)
- Integrations- und Kooperationsfunktion
(Verteilung und Abstimmung der Ressourcen)
- Motivationsfunktion
(Identifikation mit Zielvorgaben; Wahrnehmen von Freiräumen)
- Kontrollfunktion
(Soll-Ist-Vergleich; Budget-Ist-Ergebnisse)

Budgetierung in Forstbetrieben

Grundlagen:

- Strategische Planung (eigentümergeleiteter Betriebsplan)
- Mittelfristplanung (z.B. Investitionsprogramme, sofern vorhanden)
- Forsteinrichtung, Waldbau, Holzernte, gemeinwirtschaftliche Leistungen
- Betriebseigene Kennzahlen

Teilbudgets:

- Bereichs- und Produktbudget
- Finanzbudget
- Budget-Erfolgsrechnung (ohne Budget-Bilanz)

Ablauf der Budgetierung

Ablauf hängt vom Ausmass der Integration der Mitarbeiter ab.

- Erarbeitung der Teilbereichsbudgets (durch Kostenverantwortliche)
- Zusammenfassen und koordinieren der Teilbereichsbudget (durch GL)
- Genehmigung (durch Eigentümer)

Grundsatz: Verantwortung von Budgeterstellung und
–verwirklichung sollten übereinstimmen !!!

Vor- und Nachteile einer dezentralen Budgetierung:

- gesteigerte Realitätsnähe des Budgets
- Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen
- grösserer Zeitaufwand
- vermehrter Koordinationsbedarf

Integration Finanz- und Betriebsplanung

Ziel und Zweck der Finanzplanung:

- Beurteilung der finanziellen Konsequenzen der Naturalplanung
- Deckung Kapitalbedarf für laufenden Betrieb und Investitionen

Vorteile der integrierten Finanz- und Betriebsplanung:

- Nachweis der öffentlichen Nachfrage
- Begründungsansätze für Beiträge der öffentlichen Hand
- Ansätze für Leistungsvereinbarungen
- bedarfsgerechte Leistungserstellung
- Entwicklung optimaler Betriebsorganisationen

Prozess der Rückkopplung

Zwischen Finanz- und Naturalplanung bestehen Prozesse der Rückkopplungen, die sich auf beide Planungswerke auswirken.

Ausgleich von Finanz- und Naturalplanung:

Naturalplanung:

- Korrektur der Zielsetzung
- Anpassen der Massnahmen

Finanzplanung:

- Erhöhung der Selbstfinanzierung
- Eigenfinanzierung
- Fremdfinanzierung

Handlungsalternativen

Überprüfung der vorgesehenen Massnahmen:

- Intensivierung von Massnahmen mit pos. Deckungsbeitrag
- Extensivierung von Massnahmen mit neg. Deckungsbeitrag
- Verzicht auf Massnahmen
- Wahl anderer Massnahmen

Überprüfung der Art der Ausführung:

- Wahl kostengünstigerer Verfahren

Überprüfung der Leistungsverwertung:

- Ertragserhöhung durch verbessertes Marketing
- Erschliessen neuer Märkte
- Abgeltungen Dritter für erbrachte Leistungen