Rechnungswesen · Kapitel 5

Planungs-rechnung

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

RF0015 · Stand: 1. November 2026

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

Die Prüfung im Überblick

90
Minuten Bearbeitungszeit

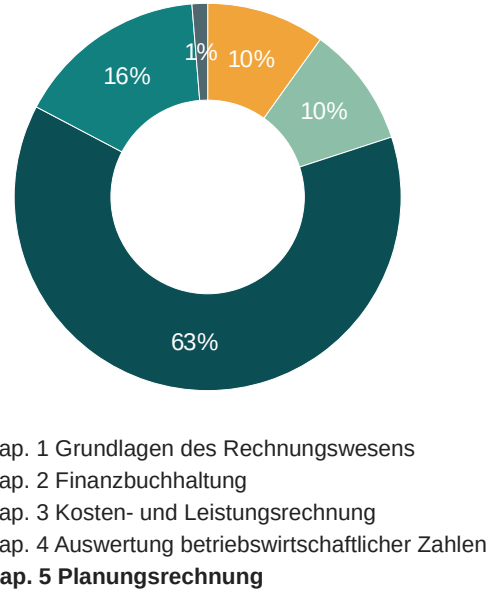
ca. 6–7
situationsbezogene Aufgaben

100
Punkte maximal

Was Sie erwarten

- Teilpläne nennen und ihren Inhalt erklären
- Abhängigkeiten zwischen den Plänen begründen
- Kosten bei Mengenänderung neu planen
- Selten geprüft, aber dann 15 bis 16 Punkte am Stück

Punkteanteil je Prüfungsbereich



Eigene Auswertung von 23 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026), kaufmännische Ausrichtung, Punkte nach Prüfungsbereich laut Lösungshinweisen.

Fahrplan durch Kapitel 5

5.1	**Grundlagen der Planung**	Aufgaben, Ebenen, Planungsprozess, Verfahren
5.2	**Teilpläne und ihr Zusammenspiel**	Absatz, Produktion, Beschaffung, Personal, Investition, Finanzen
5.3	**Kosten- und Ergebnisplanung**	Kostenarten anpassen, Kapazitätsgrenze, Planergebnis
5.4	**Plankosten und Kontrolle**	Sollkosten, Abweichungen, Finanzplan

Aufbau: Kapitel 5 führt alles zusammen: Mit den Kosten aus Kapitel 3 und den Kennzahlen aus Kapitel 4 wird jetzt nach vorn geplant und anschließend kontrolliert.

Kapitel 5 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt in 23 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026)



Eigene Auswertung (kaufmännische Ausrichtung) – Richtwert, keine Garantie

Spitzenreiter: Planung kam nur zweimal mit zusammen 31 Punkten vor, beide Male als reine Textaufgabe. Wer die Kette der Teilpläne erklären kann, holt diese Punkte sicher.

Dauerbrenner in Kapitel 5

Teilpläne bei einem Umsatzziel	1×
Kostenarten je Bereich	1×
Kostenanpassung begründen	1×
Absatzplan als Ausgangspunkt	1×

Prüfungsbezug

- Prüfung 2017: vier Teilpläne bei +15 % Umsatz
- Prüfung 2020: Kosten bei +20 % Menge und voller Auslastung
- Kapitel 3 und 4 liefern das Rechenwerkzeug

Kurz gesagt: Kapitel 5 ist klein – lernen Sie es mit wenig Aufwand mit.

Speichenwerk plant das nächste Jahr

Ziel der Geschäftsführung

Umsatz bisher

68,0 Mio. €

Umsatzziel

+ 15 % = 78,2 Mio. €

Cargo L: Spitzenmonate

500 Stück je Monat

Cargo L: Kapazität

500 Stück = 100 %

Cargo L: Absatzziel

600 Stück (+ 20 %)

Daran arbeiten wir in Kapitel 5

Teilpläne

Welche Pläne müssen überarbeitet werden?

Kosten

Welche Kosten steigen, wenn die Halle voll ist?

Kontrolle

Hat Speichenwerk im Plan gewirtschaftet?

Ein Ziel, viele Folgen: Ein höherer Umsatz ist kein Plan, sondern ein Ziel. Damit er erreichbar wird, müssen Absatz, Produktion, Einkauf, Personal, Investitionen und Finanzierung aufeinander abgestimmt werden.

5.1

Grundlagen der Planung

Warum Unternehmen planen und wie ein Plan entsteht.



Wozu planen?

5.1

Ziele festlegen

Planwerte machen Ziele messbar, z. B. 600 Räder im Monat.

Koordinieren

Alle Bereiche arbeiten auf dieselben Zahlen hin.

Engpässe erkennen

Kapazitäts- und Geldengpässe zeigen sich vor dem Problem.

Kontrollieren

Ohne Plan kein Soll-Ist-Vergleich.

Rechnungswesen und Planung: Die Planungsrechnung nutzt die Zahlen der Vergangenheit aus Buchhaltung und KLR und schreibt sie in die Zukunft fort. Später werden die Ist-Zahlen wieder mit dem Plan verglichen. So schließt sich der Kreis von Kapitel 1 bis Kapitel 5.

Planungsebenen

5.1

Ebene	Zeitraum	Inhalt	Beispiel Speichenwerk
strategisch	5 Jahre und mehr	Geschäftsfelder, Märkte, Standorte	Einstieg in E-Lastenräder für Firmen
taktisch	1 bis 5 Jahre	Kapazitäten, Investitionen, Programm	neue Montagelinie in Werk 2
operativ	bis 1 Jahr	Mengen, Kosten, Termine, Budgets	Absatzplan Cargo L je Monat

Von oben nach unten

Strategische Ziele werden schrittweise in konkrete Jahrespläne übersetzt.

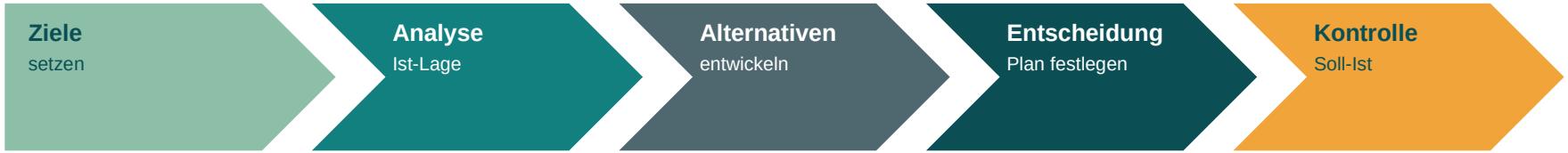
Rechnungswesen

arbeitet vor allem auf der operativen Ebene mit Mengen und Euro.

Merksatz: Je weiter der Plan in die Zukunft reicht, desto gröber und unsicherer sind seine Zahlen.

Der Planungsprozess

5.1



Top-down

- Leitung gibt Ziele vor
- Bereiche setzen sie um
- schnell, aber wenig Praxiswissen

Bottom-up

- Bereiche planen selbst
- Leitung fasst zusammen
- realistisch, aber ohne Gesamtziel

Gegenstrom

- Vorgabe von oben, Rückmeldung von unten
- Abstimmung in Runden
- in der Praxis üblich

Regelkreis: Die Kontrolle liefert die Ist-Lage für den nächsten Plan. Abweichungen werden analysiert und fließen in neue Ziele ein.

5.2

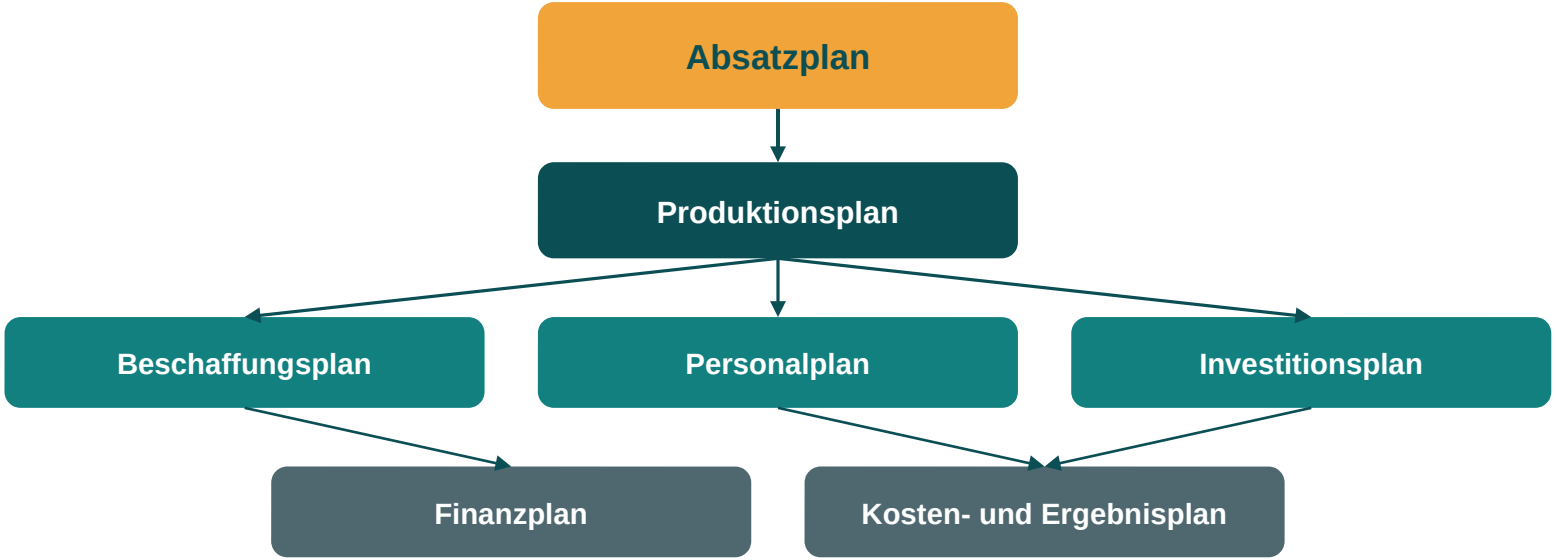
Teilpläne und ihr Zusammenspiel

Vom Absatzplan bis zum Ergebnisplan – alles hängt zusammen.



Das System der Teilpläne

5.2



Prüfungsantwort: Der Absatzplan ist Ausgangspunkt aller Teilpläne. Was verkauft werden soll, bestimmt, was produziert, eingekauft, eingestellt, investiert und finanziert werden muss.

Die Teilpläne und ihr Inhalt

5.2

Teilplan	Inhalt
Absatzplan	Absatzmengen, Preise und Umsatz je Produkt und Monat
Produktionsplan	Mengen, Maschinen, Schichten, Kapazitätsauslastung, Fremdvergabe
Beschaffungsplan	Material- und Warenbedarf, Bestellmengen, Liefertermine, Lieferanten
Personalplan	Personalbedarf nach Zahl und Qualifikation, Einstellungen, Schulungen
Investitionsplan	neue Anlagen, Gebäude, Fahrzeuge mit Betrag und Zeitpunkt
Finanzplan	Ein- und Auszahlungen, Kreditbedarf, Eigen- oder Fremdfinanzierung
Kosten- und Ergebnisplan	Plankosten je Kostenart und Kostenstelle, Planumsatz, Planergebnis



Prüfung 2017 (16 P.): Vier Teilpläne erklären, die bei einem Umsatzziel von +15 % überarbeitet werden müssen. Je Plan den Namen und den konkreten Inhalt nennen – je Plan 4 Punkte.

Speichenwerk: Was +15 % Umsatz auslöst

5.2

Absatz

mehr Räder je Monat einplanen, Preise und Händlerkonditionen prüfen

Produktion

Cargo L braucht 600 statt 500 Stück: zweite Schicht oder Fremdmontage

Beschaffung

20 % mehr Rahmen, Akkus und Motoren; Lieferanten früh einbinden

Personal

Monteure für die zweite Schicht einstellen und einarbeiten

Investition

zusätzliche Montagelinie und Prüfstand anschaffen

Finanzen

Investition und höhere Vorräte finanzieren: Darlehen oder Eigenkapital

Ausgleichsgesetz: Der knappste Bereich bestimmt den Gesamtplan. Fehlen Monteure oder Geld, nützt der beste Absatzplan nichts.

Übung: Welcher Plan ist zuständig?

5.2

Planungsfrage bei Speichenwerk	Teilplan
Wie viele Cargo L verkaufen wir im Mai?	Absatzplan
Reicht die Lackieranlage für 600 Rahmen im Monat?	Produktionsplan
Wann müssen die Akkuzellen aus Asien bestellt werden?	Beschaffungsplan
Wie viele Elektroniker brauchen wir in Werk 2?	Personalplan
Lohnt sich ein zweiter Schweißroboter für 380.000 €?	Investitionsplan
Reicht das Bankguthaben im Februar für alle Rechnungen?	Finanzplan
Welches Betriebsergebnis erwarten wir im nächsten Jahr?	Ergebnisplan



Tipp: Nennen Sie in der Prüfung immer den Plan und eine konkrete Größe, die er enthält. „Personalplan“ allein bringt keinen vollen Punkt.

5.3

Kosten- und Ergebnisplanung



Wie sich die Kosten ändern, wenn mehr produziert werden soll.

Welche Kosten ändern sich wo?

5.3

Material

- Rohstoffe und Teile
- Lagerkosten
- Transport

Fertigung

- Fertigungslöhne
- Energie
- Abschreibungen
- Instandhaltung

Verwaltung

- Gehälter
- IT und Lizenzen
- Versicherungen

Vertrieb

- Versand
- Provisionen
- Werbung

Prüfung 2020 (15 P.): Für jeden Bereich drei Kostenarten nennen, die von einer Mengensteigerung betroffen sind, und die Kostenanpassung mit zwei Argumenten begründen. Argumente: Variable Kosten steigen mit der Menge, an der Kapazitätsgrenze kommen sprungfixe Kosten hinzu.

Planung an der Kapazitätsgrenze

5.3

Variable Kosten

- steigen im gleichen Verhältnis wie die Menge
- + 20 % Menge = + 20 % Material
- k_v bleibt je Stück gleich

Sprungfixe Kosten

- bei 100 % Auslastung reicht die Kapazität nicht
- neue Schicht, Maschine oder Halle nötig
- Fixkosten springen auf ein neues Niveau

Begründung für die Prüfung: Die Kosten müssen neu geplant werden, weil erstens die variablen Kosten mit der Menge steigen und zweitens bei voller Auslastung zusätzliche Kapazität beschafft werden muss. Diese Kapazität verursacht neue Fixkosten, etwa Abschreibungen, Gehälter einer weiteren Schicht oder Miete. Auch die Verwaltung kann wachsen, z. B. durch mehr Rechnungen und Bestellungen.

Plan-Ergebnis für Cargo L

5.3

je Monat	heute (500 Stück)	Plan (600 Stück)
Umsatzerlöse (2.400 €)	1.200.000 €	1.440.000 €
– variable Kosten (1.400 €)	700.000 €	840.000 €
= Deckungsbeitrag	500.000 €	600.000 €
– Fixkosten	300.000 €	390.000 €
= Betriebsergebnis	200.000 €	210.000 €
Break-even-Menge	300 Stück	390 Stück

Zweite Schicht

Schichtzulagen, Meister und Leasing einer Montagelinie erhöhen die Fixkosten um 90.000 € im Monat.

Deutung: 100 Räder mehr bringen nur 10.000 € mehr Ergebnis, weil die neue Kapazität 90.000 € Fixkosten kostet. Die Gewinnschwelle steigt auf 390 Stück. Erst wenn die zweite Schicht besser ausgelastet ist, lohnt sich das Wachstum richtig.

Budgets für die Kostenstellen

5.3

Kostenstelle	Ist Vorjahr	Plan	Grund der Änderung
Material	1,90 Mio. €	2,30 Mio. €	mehr Lagerfläche und Wareneingang
Fertigung	6,40 Mio. €	7,50 Mio. €	zweite Schicht, neue Linie
Verwaltung	2,60 Mio. €	2,70 Mio. €	Tariferhöhung, kaum Mengeneffekt
Vertrieb	2,10 Mio. €	2,40 Mio. €	Versand und Händlerprovisionen

Budget

Ein Budget ist ein Planwert, für den ein Verantwortlicher geradesteht, z. B. der Fertigungsleiter.

Wichtig

Budgets nicht einfach fortschreiben: Mengen- und Preiseffekte getrennt begründen.

Die Gemeinkosten der Kostenstellen kennen Sie aus dem BAB in Kapitel 3.

5.4

Plankosten und Kontrolle



Wie man erkennt, ob gut gewirtschaftet wurde – und ob das Geld reicht.

Sollkosten: der Plan für die Ist-Menge

5.4

Cargo L, ein Monat	Betrag
Planmenge / Plankosten	500 Stück / 1.000.000 €
davon fix / variabel	300.000 € / 700.000 €
Ist-Menge	420 Stück
Istkosten	920.000 €
Sollkosten: 300.000 + 1.400 × 420	888.000 €
verrechnete Plankosten: 2.000 × 420	840.000 €

Warum Sollkosten?

Bei weniger Rädern dürfen nur die variablen Kosten sinken. Die Sollkosten zeigen, was 420 Räder laut Plan hätten kosten dürfen. Erst damit ist ein fairer Vergleich mit den Istkosten möglich.

Starre und flexible Planung: Eine starre Plankostenrechnung vergleicht die Istkosten mit den Plankosten der Planmenge. Weicht die Menge ab, ist der Vergleich wenig aussagekräftig. Die flexible Plankostenrechnung rechnet deshalb mit Sollkosten.

Abweichungen auswerten

5.4

	Istkosten	920.000 €
–	Sollkosten	888.000 €
=	**Verbrauchsabweichung (ungünstig)**	**32.000 €**
	Sollkosten	888.000 €
–	verrechnete Plankosten	840.000 €
=	**Beschäftigungsabweichung**	**48.000 €**
	Gesamtabweichung	**80.000 €**

Verbrauchsabweichung

zu viel Material, Ausschuss, Überstunden: Die Kostenstelle ist verantwortlich.

Beschäftigungsabweichung

nicht genutzte Fixkosten: 300.000 × 80 : 500 = 48.000 €.

Deutung: Ein Teil der Mehrkosten liegt an der geringeren Menge, nicht an schlechtem Wirtschaften. Nur die Verbrauchsabweichung von 32.000 € muss der Fertigungsleiter erklären.

Der Finanzplan

5.4

in Mio. €	Januar	Februar	März
Anfangsbestand Bank	1,50	1,20	0,60
+ Einzahlungen (Kunden)	5,60	5,80	6,10
– Auszahlungen (Löhne, Material, Raten)	5,90	6,40	5,70
= Endbestand	1,20	0,60	1,00
Mindestbestand 0,80: Über- / Unterdeckung	+ 0,40	– 0,20	+ 0,20

Deutung: Im Februar fehlen 0,2 Mio. €, weil die zweite Schicht startet, bevor die zusätzlichen Räder bezahlt werden. Speichenwerk kann den Kontokorrentkredit nutzen, Zahlungen verschieben oder Kunden Skonto für frühe Zahlung anbieten. Der Finanzplan zeigt die Zahlungsfähigkeit genauer als die Liquiditätsgrade aus Kapitel 4.

Prüfungstaktik: Operatoren richtig lesen

Nennen Sie	Begriffe ohne Erklärung aufzählen	*drei Kostenarten der Fertigung*
Erklären Sie	Begriff und Inhalt verständlich darstellen	*vier Teilpläne mit Inhalt*
Begründen Sie	Ursache mit einem Argument verbinden	*warum die Fixkosten steigen*
Beschreiben Sie	Ablauf oder Zusammenhang in Sätzen	*den Planungsprozess*
Berechnen Sie	Formel, Zahlen, Ergebnis mit Einheit	*Sollkosten bei 420 Stück*
Beurteilen Sie	Ergebnis werten und Folgen nennen	*Lohnt sich die zweite Schicht?*

Sechs Regeln für Kapitel 5

Absatz zuerst

Der Absatzplan ist der Ausgangspunkt aller Teilpläne.

Kette zeigen

Erklären, wie ein Plan den nächsten auslöst.

Kapazität prüfen

Bei 100 % Auslastung entstehen sprungfixe Kosten.

Konkret werden

Je Plan oder Kostenart einen konkreten Inhalt nennen.

Soll statt Plan

Istkosten mit den Sollkosten der Ist-Menge vergleichen.

Geld mitdenken

Wachstum bindet Geld: Finanzplan nicht vergessen.

Das Wichtigste aus Kapitel 5

5.1	Planung setzt Ziele, koordiniert, zeigt Engpässe und ermöglicht Kontrolle. Ebenen: strategisch, taktisch, operativ.
5.1	Planungsprozess als Regelkreis; Verfahren top-down, bottom-up und Gegenstrom.
5.2	Absatzplan → Produktion → Beschaffung, Personal, Investition → Finanz- und Ergebnisplan; der Engpass bestimmt.
5.3	Variable Kosten steigen mit der Menge, an der Kapazitätsgrenze kommen sprungfixe Kosten hinzu.
5.4	Sollkosten = K_f + k_v × Ist-Menge; Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichung trennen.
5.4	Der Finanzplan stellt Ein- und Auszahlungen gegenüber und zeigt Über- oder Unterdeckung.

Weiter geht’s

Geschafft: alle fünf Kapitel

Üben Sie Kapitel 5 mit dem Multiple-Choice-Training – und bis zur nächsten Vorlesung!



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training