

Finanz-Budget beschränken wir uns nicht auf eine einfache Aufzählung der vermutlichen Einnahmen und Ausgaben, sondern wir nehmen durch Zusammenfassung der Salden eine ange-

Tabelle 5. General-Unkosten-Budget

Aufgestellt von	Geprüft von	Datum																																																																																																																																																																											
		Januar	Februar	März	1. Halbj.																																																																																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Konten-Nr.</th> <th></th> <th>Januar</th> <th>Februar</th> <th>März</th> <th>1. Halbj.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Gehälter für Verwaltung und kaufmännischen Betrieb</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Löhne und Gehälter außerhalb der Abteilungen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Überstunden</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Soziale Lasten</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bürobedarf</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Telephon und Telegraph</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mieten</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Beleuchtung und Heizung</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Büro-Unterhaltung</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Verschiedene Steuern</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Beiträge</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Anwalts- und Gerichtskosten</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Automobile</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kosten für Nachforschungen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Amortisierung von Immobilien usw.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Feste Unkosten insgesamt</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reisespesen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Porti</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bank- und Inkasso-Spesen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Finanzspesen (Zinsen, Agio)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gewinnsteuer</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>usw.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Halbfeste Unkosten insgesamt</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Abschreibungen auf zweifelhafte Debitoren</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>usw.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Sonder-Unkosten insgesamt</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>General-Unkosten insgesamt</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Konten-Nr.		Januar	Februar	März	1. Halbj.		Gehälter für Verwaltung und kaufmännischen Betrieb						Löhne und Gehälter außerhalb der Abteilungen						Überstunden						Soziale Lasten						Bürobedarf						Telephon und Telegraph						Mieten						Beleuchtung und Heizung						Büro-Unterhaltung						Verschiedene Steuern						Beiträge						Anwalts- und Gerichtskosten						Automobile						Kosten für Nachforschungen						Amortisierung von Immobilien usw.						<b>Feste Unkosten insgesamt</b>						Reisespesen						Porti						Bank- und Inkasso-Spesen						Finanzspesen (Zinsen, Agio)						Gewinnsteuer						usw.						<b>Halbfeste Unkosten insgesamt</b>						Abschreibungen auf zweifelhafte Debitoren						usw.						<b>Sonder-Unkosten insgesamt</b>						<b>General-Unkosten insgesamt</b>				
Konten-Nr.		Januar	Februar	März	1. Halbj.																																																																																																																																																																								
	Gehälter für Verwaltung und kaufmännischen Betrieb																																																																																																																																																																												
	Löhne und Gehälter außerhalb der Abteilungen																																																																																																																																																																												
	Überstunden																																																																																																																																																																												
	Soziale Lasten																																																																																																																																																																												
	Bürobedarf																																																																																																																																																																												
	Telephon und Telegraph																																																																																																																																																																												
	Mieten																																																																																																																																																																												
	Beleuchtung und Heizung																																																																																																																																																																												
	Büro-Unterhaltung																																																																																																																																																																												
	Verschiedene Steuern																																																																																																																																																																												
	Beiträge																																																																																																																																																																												
	Anwalts- und Gerichtskosten																																																																																																																																																																												
	Automobile																																																																																																																																																																												
	Kosten für Nachforschungen																																																																																																																																																																												
	Amortisierung von Immobilien usw.																																																																																																																																																																												
	<b>Feste Unkosten insgesamt</b>																																																																																																																																																																												
	Reisespesen																																																																																																																																																																												
	Porti																																																																																																																																																																												
	Bank- und Inkasso-Spesen																																																																																																																																																																												
	Finanzspesen (Zinsen, Agio)																																																																																																																																																																												
	Gewinnsteuer																																																																																																																																																																												
	usw.																																																																																																																																																																												
	<b>Halbfeste Unkosten insgesamt</b>																																																																																																																																																																												
	Abschreibungen auf zweifelhafte Debitoren																																																																																																																																																																												
	usw.																																																																																																																																																																												
	<b>Sonder-Unkosten insgesamt</b>																																																																																																																																																																												
	<b>General-Unkosten insgesamt</b>																																																																																																																																																																												

näherte Veranschlagung des Bedarfs unserer Firma an Betriebskapital und finanzieller Deckung an bestimmten künftigen Terminen und ferner eine Veranschlagung der verfügbaren Gelder der Firma vor. Auf Grund dieser zahlenmäßigen Annahmen in einem sachgemäß aufgestellten Finanz-Budget können wir zu rechter Zeit bestimmte finanzielle Maßnahmen vorbereiten und ergreifen, die für eine ununterbrochene Tätigkeit notwendig sind. Zeigt uns das Finanz-Budget beispielsweise, daß die Ausgaben unseres Hauses in einer künftigen Geschäftsperiode vorübergehend oder ständig die Einnahmen übersteigen, dann können wir zu jeder Zeit im voraus die Deckung des Defizits durch Beschränkung der Ausgaben für Herstellung, durch Verlängerung ihrer Fälligkeitstermine, durch Erweiterung und Beschleunigung der gewöhnlichen Einnahmen oder durch Verschaffung kurz- oder langfristiger Kredite in Angriff nehmen. Wenn aber im Finanz-Budget finanzielle Mehrbeträge erscheinen, dann lassen sie sich durch Schätzung beizeiten feststellen und kaufmännisch auswerten.

Die Direktion oder die Buchhaltung sind in erster Linie zur Aufstellung des Finanz-Budgets berufen. Wie bereits gesagt, handelt es sich beim Finanz-Budget vor allem darum, in seinen Rahmen alle Einnahmen und alle Ausgaben einzutragen. Die Hauptquelle, der wir die Unterlagen für das Finanz-Budget entnehmen, sind einerseits die Kosten-Budgets (d. h. das Budget der Herstellungskosten, der Vertriebskosten, der General-Unkosten usw.) und andererseits die Einnahme-Budgets, wie sie das Vertriebs-Budget und andere Einnahmen darstellen.

Die Unterlagen der Kosten- und Einnahmen-Budgets sind Rohmaterial, denn es fehlt sehr oft an einer zeitlichen Bestimmung der Zahlungen, die einzig und allein für das Finanz-Budget maßgeblich ist. Das bedeutet praktisch, daß alle Voranschläge über Kosten und Einnahmen unter dem Gesichtspunkt der Reclifizierung, der Zahlung oder des Inkassos aufgestellt werden müssen. Neben diesen Kosten (Ausgaben) und Einnah-

men (Gewinnen), die aus dem regelmäßigen Betrieb des Unternehmens stammen, sind noch Bar-Ausgaben und -Einnahmen zu berücksichtigen, die aus den Verlust- und Gewinnrechnungen vergangener Geschäftsjahre stammen, aber sich erst im laufenden Geschäftsjahr auswirken (z. B. Einnahmen aus übertragenen Guthaben vergangener Geschäftsjahre usw.). Schließlich finden sich hier noch gelegentlich außerordentliche Einnahmen und Ausgaben.

All diese Unterlagen über Zahlungen und Inkassi sind sachgemäß im Finanz-Budget zu ordnen und klar zu gliedern. Bei der Einordnung der angelegten Einnahmen und Ausgaben ist darauf zu achten, daß die von uns für den Zahlungsplan geschaffene Gattung oder Gruppe den Positionen oder Positionsgruppen unserer Buchhaltung entspricht. Das ist vor allem für die Budget-Kontrolle sehr wichtig, bei der wir die Voranschläge für Einnahmen und Ausgaben im Finanz-Budget mit den tatsächlichen Ergebnissen unserer Buchhaltung vergleichen. Die Budget-Kontrolle wird sich sehr schwierig gestalten, wenn die Einordnung der Einnahmen und Ausgaben im Zahlungs-Budget mit der Buchhaltung nicht genügend in Einklang gebracht ist.

Um die Aufstellung eines Finanz-Budgets zu erläutern, geben wir in Tabelle 6 ein Beispiel.

Tabelle 6. Finanz-Budget

Jahr	Quartal	Aufgestellt von		
		Geprüft von	Genehmigt von	
Nr.	Positionen	Januar	Februar	März
1	Vortrag: Kasse und flüssige Bankguthaben	55 600	98 980	50 560
2	Einnahmen	688 380	493 580	594 280
3	Ausgaben	635 000	642 000	535 000
4	Salden 2-3	+ 53 380	- 148 420	+ 59 280
5	Kasse u. Guthaben zu Ultimo 1 + 4	108 980	- 49 440	109 840
6	Neu-Einrichtungen	10 000	-	5 000
7	Saldo 5-6	98 980	- 49 440	104 840
8	Schuldenzahlungen	-	-	50 000
9	Saldo 7-8	98 980	- 49 440	54 840
10	Neue Anleihen	-	100 000	-
11	Vorzutragender Saldo 9 + 10	98 980	50 560	54 840

## XI. Kredit-Budget

Das Kredit-Budget ist eine Ergänzung zum Finanz-Budget. Es soll eine Übersicht über die Kredite vermitteln, die die Firma im kommenden Geschäftsjahr zur Sicherung ihrer Geschäftstätigkeit, für den Einsatz von Geldern, für den die laufenden Einnahmen nicht ausreichen, und zur Bereitstellung verfügbarer Mittel in ausreichender Höhe braucht. Neben einem Überblick über die Kredite und die Zeit des Kreditbedarfs soll das Kredit-Budget auch angeben, wie unser Haus gelegentliche Geldüberschüsse zu verwenden beabsichtigt.

Das Kredit-Budget ist eng mit dem allgemeinen Finanz-Budget verbunden, dem es die Überschuss- oder Defizit-Zahlen entnimmt, mit denen die Firma im kommenden Geschäftsjahr rechnet. Weitere Informationen über Art und Höhe der bis jetzt erworbenen Kredite und ihre Verwendung sind im Kredit-Budget zusammengefaßt, das sie aus Bilanzen und anderen Unterlagen übernommen hat, die alsdann durch Informationen über neu erworbene Kredite zu ergänzen sind. Auf Grund der Prüfung des erwarteten Bedarfs an Rücklagen, der Dauer dieses Bedarfs und der notwendigen Deckung, die die Firma zur Verfügung hat oder haben wird, bringt das Kredit-Budget im voraus zahlenmäßig die Finanzierung der künftigen Geschäftstätigkeit der Firma durch Kredite zum Ausdruck und bemüht sich, die Regelmäßigkeit des Geschäftsganges sicherzustellen.

## XII. General-Budget

Die abschließende Arbeit der Budget-Praxis gilt dem Gesamt-Geschäftsgang unseres Verlagshauses und gipfelt in der Aufstellung des General-Budgets, das im Grunde ein Verlust- und Gewinn-Budget darstellt. Das General-Budget verfolgt das gleiche Ziel wie ein gewöhnliches Verlust- und Gewinn-Konto: Zusammenfassung der Einnahmen (Gewinne) und Kosten (Ver-