

# Kapitel 1

## Einführung in die Planung und Budgetierung

Die Planung und Budgetierung dient insbesondere dazu, die Unsicherheit, wie sich maßgebliche Bedingungen in der Zukunft entwickeln und welche Auswirkungen Entscheidungen haben werden, zu bewältigen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, künftige Ereignisse einzuschätzen und darauf abgestimmte Ziele sowie die zur Zielerreichung erforderlichen Mittel und Maßnahmen festzulegen (vgl. Schentler/Broetzmann (2010), S. 148).

### Lernziele:

- über grundlegende Kenntnisse bezüglich der Erstellung eines Budgets verfügen,
- den Unterschied zwischen strategischer und operativer Planung kennen,
- den Unterschied zwischen abrechnungsorientierten und entscheidungsorientierten Verfahren erklären können,
- die gesetzlichen Grundlagen der Unternehmensplanung kennen,
- die Begriffe „Budgetierung“ und „Planung“ erklären können,
- zwischen Zielplanung und Maßnahmenplanung unterscheiden können,
- wissen, welche verschiedenen Funktionen die Budgetierung erfüllt,
- den operativen Regelkreis erläutern können,
- wissen, welche Verfahren der Budgetierung es gibt und wodurch sie sich unterscheiden,
- die Phasen des Budgetierungsprozesses beschreiben können,
- die Instrumente der integrierten Planung kennen.

# 1. Unternehmensführung und Unternehmensplanung

In der betrieblichen Praxis gewinnt die Planung zunehmend an Bedeutung. Die Gründe dafür liegen in der wachsenden Dynamik der Märkte, den geänderten regulatorischen Anforderungen und der erhöhten Aufmerksamkeit unternehmensinterner und -externer Empfänger von Planungs- und Prognosedaten (vgl. *Colsman (2007), S. 194*).

## 1.1. Begriffsabgrenzungen

### 1.1.1. Management

Management als Institution beinhaltet alle leitenden Instanzen, d.h. alle Aufgaben- und Funktionsträger, die Entscheidungs- und Anordnungs kompetenz haben. In diesem Zusammenhang differenziert man drei **Managementebenen** (vgl. *Grof (2005), S. 1*):

- **Top**-Management (Vorstand und Geschäftsführer)
- **Middle**-Management (Werksleiter, Kostenstellenleiter, Abteilungsleiter)
- **Lower**-Management (Büroleiter, Werksmeister)

Bei arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung bedeutet Management stets Führung. Dies gilt für die Organisation und Disposition genauso wie für den Planungs-, Durchsetzungs- und Kontrollprozess. Demzufolge umfasst das Management folgende **Hauptfunktionen**:

- Führung
- Planung
- Organisation
- Kontrolle

Aus der Sicht eines Vorgesetzten kann „**Führung**“ folgendermaßen beschrieben werden:

- Führen bedeutet einerseits, die Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, dass sie die erwarteten Leistungen zur Erreichung der Unternehmensziele erbringen (**Leistungsaspekt**).
- Führen bedeutet andererseits, Bedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, auch ihre persönlichen Ziele zu realisieren (**Zufriedenheitsaspekt**).

In der betrieblichen Praxis liegt das eigentliche Führungsproblem darin, diese beiden Aspekte zu integrieren (vgl. *Grof (2005), S. 1*).

### 1.1.2. Unternehmensführung

Darunter versteht man das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit, wobei die Qualität derartiger Entscheidungen von den zur Verfügung stehenden Informa-

tionen abhängt. Im Hinblick auf die Unternehmensführung ergeben sich durch die Planung folgende **Vorteile** (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 13 ff.):

### **(1) Zwang zur klaren Zielformulierung**

Vorrangige Aufgabe der Planung ist es herauszufinden, was die richtigen Dinge sind und nicht, wie die Dinge richtig zu tun sind. Demzufolge beschäftigt sich Planung zunächst mit der Zielfestlegung. Erst wenn ein zukünftiges Ziel bekannt ist, können die zur Zielerreichung erforderlichen Handlungen für eine Planperiode bestimmt werden.

### **(2) Denken in Systemzusammenhängen**

Unternehmen sind sehr komplexe Systeme, in denen jede getroffene Entscheidung in einem Bereich zwangsläufig auch Auswirkungen (positive oder negative) auf andere Unternehmensbereiche hat. Daher bedarf es einer integrierten Gesamtplanung, die den Beitrag eines jeden einzelnen Unternehmensbereiches zum Gesamtunternehmensziel aufzeigt, innerbetriebliche Zusammenhänge verdeutlicht und dadurch Ressortegoismen vermeidet.

### **(3) Flexibilität**

Unter Flexibilität versteht man die Fähigkeit, auf unvorhersehbare Ereignisse möglichst rasch zu reagieren. Voraussetzungen dafür sind:

- ein sensibles, schnell reagierendes System der Ist-Datenerfassung,
- Bewertungsmaßstäbe, welche die Abweichungen zwischen geplanten Soll- und tatsächlichen Ist-Größen aufzeigen,
- ein Rechenwerk, welches die Auswirkungen festgestellter Änderungen auf das Ende des Planungszeitraumes hochrechnet, und
- ein kurzfristig einsetzbares Repertoire an Gegenmaßnahmen.

Entwicklungen, die sich negativ auf ein Unternehmen auswirken können, lassen sich oftmals bereits im Vorhinein durch entsprechende Gegenmaßnahmen abschwächen.

### **(4) Planung erfordert Wahrscheinlichkeitsüberlegungen**

Je nachdem, welche Informationen dem Planenden über die Zukunft zur Verfügung stehen, unterscheidet man zwischen:

- **Entscheidungen unter Sicherheit**  
Der Entscheidende weiß genau, welche Situation künftig eintreffen wird.
- **Entscheidungen unter Risiko**  
Der Entscheidende kennt die Wahrscheinlichkeit, mit der zukünftige Zustände eintreffen werden.
- **Entscheidungen unter Unsicherheit**  
Der Entscheidende kennt die Wahrscheinlichkeitsverteilung bezüglich des Nicht-eintreffens oder des Eintreffens künftiger Zustände nicht.

Entscheidungen der Unternehmensführung sind wegen der Vielzahl der zu berücksichtigenden Einflussfaktoren Entscheidungen unter Unsicherheit, was oftmals noch dadurch verstärkt wird, dass Informationen über die künftige Unternehmensentwicklung oder seine Umwelt überhaupt nicht erhoben werden. Die zur Verfügung stehenden Daten sind meistens nur Rechenschaftsberichte über die Vergangenheit. Die Planung hingegen zwingt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der Zukunft.

### 1.1.3. Unternehmensplanung

In der Praxis ist die Unternehmensplanung von immer kürzer werdenden Planungszyklen gekennzeichnet. Die schnellen Veränderungen sozialer, technischer und ökonomischer Größen sowie deren Auswirkungen auf Unternehmen erfordern ein möglichst rasches Reagieren der Unternehmen auf erste Anzeichen einer veränderten Unternehmensumwelt.

Die Unternehmensplanung stellt einen Entwurf der zukünftigen Unternehmensentwicklung dar und hat folgende **Aufgaben** zu erfüllen (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 13):

- Gewinnung, Aufbereitung und Verarbeitung sämtlicher Informationen, die eine rasche Anpassung an Änderungen der unternehmensinternen und -externen Entscheidungsparameter sicherstellen.
- Die zunehmende Komplexität der Unternehmen (wachsende Unternehmensgröße, Produkt- und Marktdiversifizierung) führt zur Dezentralisation von Entscheidungen und in der Folge zu einer Reihe von Lenkungs- und Koordinationsproblemen. Dies erfordert ein rechtzeitiges Abstimmen der Zielsetzungen unterschiedlicher Unternehmensbereiche. Die Koordination der einzelnen Bereichsmaßnahmen erfolgt durch die Unternehmensplanung.

**Unternehmensplanung** bedeutet demzufolge, Strategien aus der jeweiligen konkreten Unternehmenssituation heraus zu entwickeln, sie in praktische Arbeit umzusetzen und sie immer wieder auf ihre Aktualität hin zu überprüfen. Dabei ist die Gestaltung der Unternehmensplanung gemäß den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens und seiner entsprechenden Lage von zentraler Bedeutung (vgl. Colman (2007), S. 194).

### 1.1.4. Planung

Planung ist eine Kernaktivität in allen Unternehmen und Aufgabe jeder Führungskraft, um zu einer möglichst erfolgreichen Unternehmensführung beizutragen. **Planen** bedeutet ein systematisches Durchdenken und Festlegen von Zielen, Verhaltensweisen und Maßnahmen für die Zukunft (vgl. Grof (2005), S. 2). **Planung** ist eine bestimmte Methode der Willensbildung und stets **zukunftsorientiert**. Sie stellt die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten dar, die zur Erreichung eines Zieles als notwendig erachtet werden.

Unter **Planung** versteht man die Gesamtheit von Vorausüberlegungen, durch welche die Treffsicherheit von Entscheidungen verbessert werden kann. Sie ist ein systematischer Entscheidungsprozess mit besonderer Analyse der Entscheidungssituation (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 13).

Demzufolge versteht man unter Planung die systematische, geistige Vorwegnahme künftigen Geschehens durch zielorientierte Suche, Beurteilung und Auswahl von Alternativen bei Zugrundelegung bestimmter Annahmen über künftige Unternehmenssituationen (vgl. Wolf (2006), S. 4). Planung wägt die Optionen künftigen Handelns unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen ab. Dies ermöglicht es dem Management, aus verschiedenen Handlungsalternativen die bestmögliche Alternative für einen dauerhaften Erfolg zu wählen. Planung bildet somit die Grundlage für zielorientiertes Handeln und Entscheiden in Unternehmen, speziell die Auswahl von Handlungsalternativen (Maßnahmen). Die alternativen Maßnahmen werden im Rahmen der Planung bewertet (vgl. Gleißner (2008), S. 81). Letztendlich ist der **Plan** das Ergebnis des Planungsvorganges.

- **Abgrenzung Planung – Prognose**

Während sich die Planung an der Zukunft orientiert und primär die Zielfestlegung beinhaltet, geht die Prognose von gegenwärtigen Zuständen aus und beschreibt künftige Zustände in Form von begründeten Erwartungen. Prognosen sind Informationen für eine realitätsnahe Planung und somit **Planungshilfsmittel** (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 14).

- **Abgrenzung Planung – Improvisation**

Unter Improvisation versteht man aus Augenblickssituationen heraus getroffene Entscheidungen. Improvisation ist das Gegenteil von Planung, weil sie auf zufällige Umweltsituationen ohne ein längerfristiges Konzept reagiert (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 24).

Die Bedeutung der Planung steigt mit der Unsicherheit über künftige Entwicklungen und der Dynamik der Veränderungen. Eine effizient durchgeführte Planung kann wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Für viele Unternehmen ist die Planung daher ein notwendiger, aber sehr aufwendiger und komplexer Prozess (vgl. Colsman (2007), S. 194). In der Praxis werden in den verschiedensten Organisationen bis zu 20 % der gesamten Managementkapazitäten für die Planung aufgewendet (vgl. Pölzl/Leopold (2010), S. 5). Die Planung erfüllt dann ihren Zweck, wenn sie maßgeblich zur Zukunftssicherung des Unternehmens beiträgt.

Planung, als zentrale Managementfunktion in einem Unternehmen, hat folgende **Aufgaben** zu erfüllen (Grof (2005), S. 2 f.):

- **Zielausrichtung der Planung**

Hauptaufgabe der Planung ist es, ein wirkungsvolles Instrument zur Zielerreichung zu sein. Bei der Planung geht es in erster Linie immer um die Zielfestlegung.

- **Frühwarnung**

Mit Hilfe der Planung sollen künftige Probleme oder Gefahren für das Unternehmen erkannt und rechtzeitig Lösungs- bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

- **Koordination von Teilplänen**

Um die Vollständigkeit der Planung zu gewährleisten, stellt man zweckmäßigerweise für alle betrieblichen Bereiche Teilpläne auf. Diese sind zu koordinieren.

- **Entscheidungsvorbereitung**

Im Planungsprozess werden erkannte Probleme analysiert und Alternativen zur Problemlösung gesucht. Die Entscheidung für die günstigste Alternative wird vorbereitet. Planung soll die Optionen künftigen Handelns unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen abwägen und damit das Management in die Lage versetzen, aus verschiedenen Handlungsalternativen die bestmögliche Alternative für einen dauerhaften Erfolg auszuwählen.

- **Grundlage der Kontrolle**

Ohne Planung und damit verbundener Festlegung von Sollgrößen ist nach erfolgter Realisierung keine aussagekräftige Kontrolle möglich.

- **Informationsversorgung**

Letztendlich versorgt die Planung das Management und die Mitarbeiter mit Informationen.

## 1.2. Einteilungskriterien der Planung

Die Unterscheidung von Planungssystemen bezieht sich zum einen auf den Planungszeitraum und zum anderen, je nach Bedeutung und Tragweite der zu behandelnden Probleme, auf die sachliche Differenzierung (nach dem Ausmaß an Operationalität). Obwohl diese beiden Gliederungsformen eng miteinander verknüpft sind, können sie nicht gleichgesetzt werden (vgl. *Dambrowski (1986), S. 26 f.*).

### 1.2.1. Differenzierung nach dem Planungszeitraum

Je nach zeitlicher Reichweite der Planinhalte wird unterschieden zwischen:

- **langfristiger Planung**

Die Grenze zwischen Langfrist- und Mittelfristplanung liegt meist bei fünf Jahren. Die strategische Planung, bei der es vor allem um die Festlegung längerfristiger Unternehmensziele geht, umfasst einen Planungszeitraum von fünf Jahren.

- **mittelfristiger Planung**

Die Mittelfristplanung bewegt sich zeitlich zwischen der lang- und der kurzfristigen Planung.

- **kurzfristiger Planung**

Hier wird die Planungsperiode meist auf ein Jahr festgelegt, was auch dem unternehmens- und steuerrechtlichen Abrechnungszeitraum entspricht. Bei der operativen Planung erstreckt sich der Planungszeitraum auf ein Jahr. Somit handelt es sich auch beim Budget um eine kurzfristige Planungsrechnung.

## 1.2.2. Differenzierung nach dem Ausmaß an Operationalität

Bei dieser Einteilung geht es um die konkrete handlungsmäßige Relevanz der erarbeiteten Pläne. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen der strategischen und der operativen Planung (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 39 f.). Die **strategische Planung** fällt in den Aufgabenbereich des strategischen Managements und beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung des gesamten Unternehmens und seiner Geschäftsfelder. Sie schafft den Rahmen für die **operative Planung**, die vom operativen Management wahrgenommen wird.

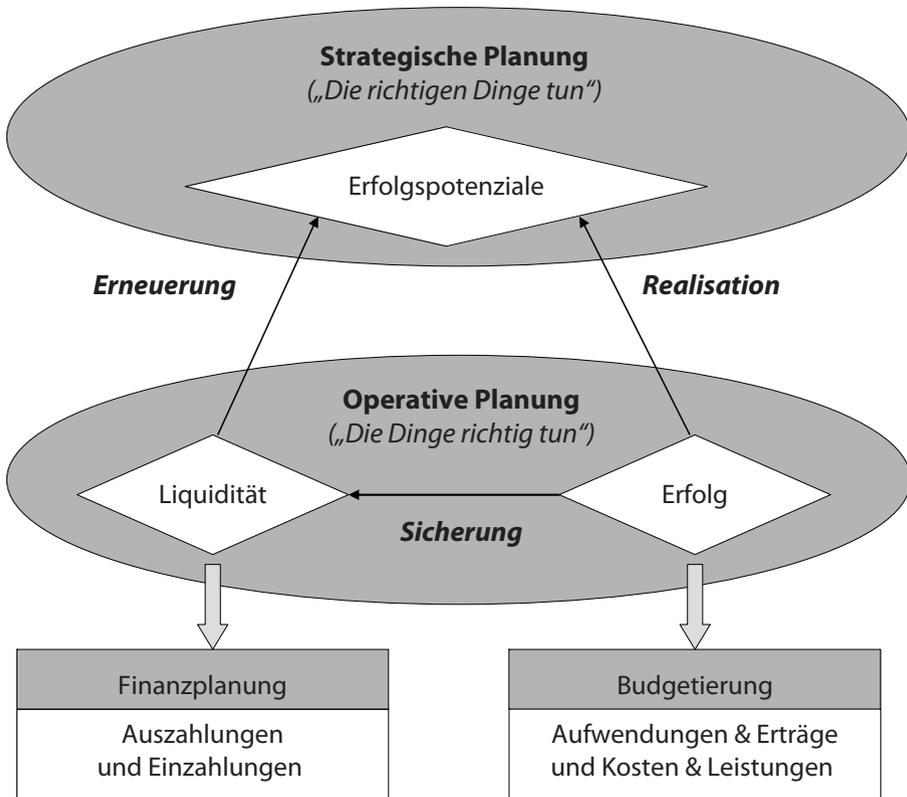


Abbildung 1: Zusammenhang strategische und operative Planung

### 1.2.2.1. Strategische Planung

Gegenstand und Inhalt der strategischen Planung in einem Unternehmen ist die Vorbestimmung von Zielen für einen längerfristigen Zeitraum (ca. fünf Jahre) sowie die Festlegung der für die Zielerreichung erforderlichen **Strategien** (Handlungspläne). Sie zeigt den Weg, welchen ein Unternehmen zur Sicherung und zum Ausbau seiner Wettbewerbsfähigkeit gehen soll. Aufgrund des weiten Planungshorizonts und der damit verbundenen Unsicherheit kann man hier nur relativ grobe Zahlenwerte planen (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 40).

Die **strategische Planung** bestimmt die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung (Strategieplanung) → „**Die richtigen Dinge tun!**“  
**Hauptaufgabe der strategischen Planung:** Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen zur langfristigen Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens.

Die strategische Planung zählt zum Aufgabenbereich des strategischen Managements. Strategische Unternehmensplanung ist somit die Aufgabe der Unternehmensleitung. Dies schließt aber nicht aus, dass bestimmte Planungsaufgaben auch auf der Ebene der Funktionsbereiche wahrgenommen werden.

Durch die strategische Planung soll eine gewisse Zielstabilität erreicht werden. Im Mittelpunkt der Planung stehen die Analyse der Erfolgsquellen und die Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung der Unternehmung. Strategische Planung ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potentialen des Unternehmens (vgl. Wolf (2006), S. 18). Sie soll daher im Kontext **unternehmensexterner Chancen und Risiken** sowie **unternehmensinterner Stärken und Schwächen** durchgeführt werden. Es gilt strukturelle, wirtschaftliche, technische und politische Wandlungen zu erkennen, um Tätigkeitsfelder der Unternehmung für die Zukunft zielorientiert bestimmen zu können. Weitere, ins Detail gehende Ausführungen dazu finden Sie im Kapitel 1 unter Punkt 2.3.2. „**Strategische Ziel- und Maßnahmenplanung**“.

### 1.2.2.2. Operative Planung

Die operative Planung (Planungszeitraum: ein Jahr) umfasst die konkrete Ausführung der strategischen Planung in den einzelnen Teilbereichen einer Unternehmung. Hier werden die in der strategischen Planung gesetzten Ziele konkretisiert und in messbare Jahresziele umformuliert (Detailplanung). Damit wird der Entwicklungspfad des Unternehmens für den Zeitraum eines Jahres aufgezeigt (vgl. Pözl/Leopold (2010), S. 5). Zur Erreichung der strategischen Ziele braucht man eine operative Vorgehensweise (Operationalisierung der strategischen Ziele).

**Aufgabe der operativen Planung** ist es, die strategischen Vorgaben betriebswirtschaftlich richtig zu lösen und die Erfolgspotentiale effizient auszuschöpfen.  
 („**Die Dinge richtig tun!**“)

Im Mittelpunkt der operativen Planung stehen somit die **Planung und Steuerung des Unternehmenserfolges** sowie die **Sicherung der Liquidität**.

Die operative Planung beruht in sehr hohem Maße auf Erfahrungen der Vergangenheit und bezieht sich auf sachlich abgrenzbare Planungsgegenstände (Informationen bezüglich der Vorgehensweise im Rahmen der operativen Planung vgl. Kap. 1, Punkt 2.3.3.).

Instrument und Kernstück der operativen Planung ist die **Budgetierung**, deren Ergebnis das Budget ist (vgl. Eisl et al. (2015) S. 37).

Das **Budget** wird durch die strategische Langfristplanung überlagert bzw. bestimmt und daraus abgeleitet. Das bedeutet, dass sich das Budget innerhalb des von der strategischen Planung gesetzten Rahmens zu bewegen hat.

Die operative Planung fällt in den Zuständigkeitsbereich der operativen Managements. Das **Controlling** stellt dem operativen Management im Unternehmen die zur Umsetzung der strategischen Ziele erforderlichen Informationen und Instrumente zur Verfügung. Dadurch ist ein betriebswirtschaftlich richtiges Reagieren im Geschäftsbetrieb gesichert, insbesondere dann, wenn es zu Veränderungen bei den Rahmenbedingungen kommt und/oder interne und externe Störungen den normalen Geschäftsbetrieb beeinträchtigen. Darüber hinaus übersetzt das operative Controlling die strategischen Vorgaben in konkrete kurz- und mittelfristige Ziele und Maßnahmen, koordiniert die Teilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche und ist für den Soll-Ist-Vergleich zuständig (vgl. Eisl et al. (2015) S. 37).

Nachfolgende Übersicht zeigt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Unterschiede **zwischen strategischer und operativer Planung** (vgl. Höfler et al. (2015), S. 100):

	Strategische Planung	Operative Planung
<b>Orientierung</b>	unternehmensextern (Markt, Umwelt)	unternehmensintern
<b>Fristigkeit</b>	eher langfristig (fünf Jahre)	eher kurzfristig (meist ein Jahr)
<b>Zielgrößen</b>	nachhaltige Existenzsicherung, Erfolgspotentiale erkennen und ausbauen	Gewinnerzielung und Liquiditätssicherung
<b>Planerstellung</b>	Erstellung eines Gesamtplans	stark differenzierte Teilpläne
<b>Genauigkeit</b>	Planung globaler Größen	Planung detaillierter Größen
<b>Informationen</b>	berücksichtigt auch externe Entwicklungs- und Einflussfaktoren	baut vorwiegend auf internen Informationsquellen auf, wie FIBU und Kostenrechnung
<b>Charakterisierung</b>	„Die richtigen Dinge tun!“	„Die Dinge richtig tun!“

### 1.2.3. Differenzierung nach dem Geltungsbereich

Aus den Unternehmenszielen sind für jeden betrieblichen Entscheidungsträger Teilziele abzuleiten, die seinen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen gerecht werden. Das bedeutet, dass die Pläne des Gesamtunternehmens auf **Bereichs-**

**pläne** heruntergebrochen werden. Dabei kann der Gesamtplan des Unternehmens sowohl horizontal als auch vertikal differenziert werden:

- **Vertikal** erfolgt die Differenzierung entsprechend der Unternehmenshierarchie, vom Gesamtplan über Bereichs- und Abteilungspläne bis hin zu den Kostenstellenplänen (vgl. Pfaff (2006), S. 1038).
- **Horizontal** hingegen erfolgt eine Unterscheidung der Pläne (Budgets) nach betrieblichen Funktionsbereichen in (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 40):
  - Absatzpläne (nach Produkten, Kunden, Absatzgebieten usw.)
  - Produktionspläne (nach Produkten, Kostenstellen usw.)
  - Beschaffungspläne (nach Produktionsfaktoren, Lieferanten usw.)
  - Verwaltungspläne (nach Kostenstellen, Unternehmensleitung, EDV-Abteilung usw.)

Diese Teilpläne sind weiter zu untergliedern, bis in allen Bereichen für jeden Entscheidungsträger operationale Handlungsanweisungen abgeleitet werden können, die seinen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen entsprechen. Merkmale für die Einteilung nach dem Geltungsbereich sind **Verantwortung und Kompetenz** (vgl. Egger/Winterheller (2007), S. 40).

### 1.3. Gesetzliche Grundlagen der Unternehmensplanung in Österreich

Gesetzliche Grundlagen bezüglich der Unternehmensplanung gelten in Österreich nur für Kapitalgesellschaften und ergeben sich insbesondere aus:

#### (1) den gesetzlichen Sorgfaltspflichten

Darunter versteht man die Verpflichtung der Unternehmer, der Geschäftsführer einer GmbH bzw. des Vorstands einer AG, bei ihren Geschäften die Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers anzuwenden. Diesbezügliche Regelungen sind in § 347 UGB, § 25 GmbHG und § 84 AktG verankert.

#### (2) dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz

Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz fordert, dass Geschäftsführer und Vorstände dafür Sorge zu tragen haben, dass ein **Rechnungswesen** und ein internes **Kontrollsystem** (z.B. Vier-Augen-Prinzip, welches besagt, dass bei größeren Investitionen stets mindestens zwei Personen zeichnen müssen) geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Diesbezügliche Regelungen finden sich in § 82 AktG und § 22 Abs. 1 GmbHG.

#### (3) den Berichtspflichten

Der Vorstand bzw. die Geschäftsführer muss/müssen einmal jährlich dem Aufsichtsrat grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftspolitik des Unternehmens berichten und Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anhand einer **Vorschaurechnung** darstellen. Diese Vorschaurechnung, zu deren Erstellung