

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Kapitel 1: Einführung in die Planung und Budgetierung	17
1. Unternehmensführung und Unternehmensplanung	17
1.1. Begriffsabgrenzungen	17
1.1.1. Management	17
1.1.2. Unternehmensführung	18
1.1.3. Unternehmensplanung	19
1.1.4. Planung	20
1.2. Einteilungskriterien der Planung	21
1.2.1. Differenzierung nach dem Planungszeitraum	22
1.2.2. Differenzierung nach dem Ausmaß an Operationalität	22
1.2.2.1. Strategische Planung (Planungszeitraum ca. fünf Jahre)	23
1.2.2.2. Operative Planung (Planungszeitraum: ein Jahr)	24
1.2.3. Differenzierung nach dem Geltungsbereich	25
1.3. Gesetzliche Grundlagen der Unternehmensplanung in Österreich	26
2. Betriebliche Planungsrechnung	31
2.1. Zusammenhang zwischen Planungsrechnung und Rechnungswesen	31
2.1.1. Abrechnungsorientierte Verfahren	32
2.1.1.1. Finanzbuchhaltung und Bilanzierung	32
2.1.1.2. Betriebsbuchhaltung (Kosten- und Leistungsrechnung)	33
2.1.2. Entscheidungsorientierte Verfahren	35
2.2. Planungsprozess	36
2.2.1. Zielplanung → Was wollen wir erreichen?	37
2.2.2. Maßnahmenplanung → Wie kommen wir dorthin?	39
2.2.3. Ressourcenplanung	39
2.3. Betriebliches Planungssystem	40
2.3.1. Generelle Zielplanung (Zeithorizont: hat stets Gültigkeit)	40
2.3.2. Strategische Ziel- und Maßnahmenplanung (Zeithorizont: fünf Jahre)	41
2.3.2.1. Umweltanalyse und -prognose	42
2.3.2.2. Unternehmensanalyse und -prognose	43
2.3.2.3. Ziel- und Maßnahmenplanung	44
2.3.3. Operative Ziel- und Maßnahmenplanung (Zeithorizont: ein Jahr)	45
2.3.4. Probleme im Zusammenspiel der strategischen und operativen Planung	47
3. Budgetierung	48
3.1. Begriffsabgrenzung	48
3.1.1. Budget	48
3.1.2. Budgetierung	49
3.2. Budgetierungsaufgaben	50

3.3. Funktionen der Budgetierung	52
3.4. Budgetierungsverfahren	54
3.4.1. Retrograde Budgetierung (Top-down-Planung)	54
3.4.2. Progressive Budgetierung (Bottom-up-Planung)	56
3.4.3. Gegenstromverfahren (iteratives Verfahren)	57
3.4.3.1. Vorgehensweise im Rahmen des Gegenstromverfahrens	57
3.4.3.2. Beispiel zur Budgetierung mittels Gegenstromverfahren	59
3.5. Budgetierungsprozess	60
3.5.1. Operativer Regelkreis	61
3.5.2. Zeitlicher Ablauf des Budgetierungsprozesses	65
3.6. Lehrzielkontrolle	67
Kapitel 2: Integrierte Planungsrechnung	69
1. Integriertes Unternehmensbudget	69
1.1. Bestandteile des integrierten Unternehmensbudgets	70
1.2. Operative Teilpläne des Unternehmensbudgets	72
1.3. Lehrbeispiel zu Teilplänen des Unternehmensbudgets	77
2. Leistungsbudget	82
2.1. Grundstruktur des Leistungsbudgets	82
2.1.1. Erlösplanung	84
2.1.2. Kostenplanung	84
2.1.2.1. Planung der variablen Kosten	85
2.1.2.2. Planung der fixen Kosten	86
2.1.3. Planung von Deckungsbeiträgen	86
2.2. Überleitungsrechnung	87
2.3. Darstellung des Leistungsbudgets bzw. der Plan-GuV	88
2.3.1. Gesamtkostenverfahren (GKV)	89
2.3.2. Umsatzkostenverfahren (UKV)	92
2.4. Instrumente der Erlös- und Kostenplanung	96
2.4.1. Gewinnschwellenanalyse	96
2.4.1.1. Break-Even-Analyse bei Ein-Produkt-Betrachtung	97
2.4.1.2. Break-Even-Analyse bei Mehr-Produkt-Betrachtung	101
2.4.2. Deckungsbeitragsrechnung	104
2.4.2.1. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	104
2.4.2.2. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	105
2.4.3. Plankostenrechnung	108
2.5. Leistungsbudget in Dienstleistungsunternehmen	108
2.6. Leistungsbudget im Handelsbetrieb	111
2.7. Fallbeispiel: Leistungsbudget der „Bike Extreme“ KG	115
2.8. Übungsaufgaben zum Leistungsbudget	120
3. Indirekter Finanzplan	127
3.1. Allgemeines zur Finanzplanung	127
3.2. Grundstruktur des indirekten Finanzplanes	128
3.3. Aufbau des indirekten Finanzplanes	131

3.4. Bewegungsbilanz (bzw. Veränderungsbilanz).....	139
3.5. Fallbeispiel: Indirekter Finanzplan der „Bike Extreme“ KG.....	142
3.6. Übungsaufgaben zum indirekten Finanzplan.....	146
4. Planbilanz	152
4.1. Erstellung der Planbilanz.....	152
4.2. Gliederung der Bilanz.....	153
4.3. Planung der Bilanzpositionen.....	156
4.3.1. Direkt geplante Bilanzpositionen.....	156
4.3.2. Mittels Kennzahlen geplante Bilanzpositionen.....	158
4.4. Fallbeispiel: Planbilanz und Bewegungsbilanz der „Bike Extreme“ KG.....	160
4.5. Übungsaufgaben zur Planbilanz.....	165
Kapitel 3: Sonstige Instrumente der Budgetierung	173
1. Direkter Liquiditätsplan	173
1.1. Aufgaben der Liquiditätsplanung.....	173
1.2. Grundstruktur des direkten Liquiditätsplanes.....	175
1.3. Maßnahmen bei Liquiditätsengpässen.....	177
1.3.1. Offener finanzieller Fehlbetrag.....	177
1.3.2. Struktureller finanzieller Fehlbetrag.....	178
1.3.3. Verborgener finanzieller Fehlbetrag.....	179
1.4. Übungsaufgaben zum direkten Liquiditätsplan.....	182
2. Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	186
2.1. Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	187
2.2. Probleme bei der Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	188
2.3. Verfahren zur Darstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	189
2.3.1. Gesamtkostenverfahren (GKV).....	189
2.3.1.1. Gesamtkostenverfahren zu Vollkosten.....	190
2.3.1.2. Gesamtkostenverfahren zu Teilkosten.....	192
2.3.2. Umsatzkostenverfahren (UKV).....	195
2.3.2.1. Umsatzkostenverfahren zu Vollkosten.....	196
2.3.2.2. Umsatzkostenverfahren zu Teilkosten.....	197
2.4. Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse.....	199
2.4.1. Umsatzabweichung.....	200
2.4.2. Kostenabweichung.....	202
2.4.2.1. Variable Kostenabweichung.....	202
2.4.2.2. Fixkostenabweichung.....	203
2.5. Übungsaufgaben zur kurzfristigen Erfolgsrechnung.....	205
Literaturverzeichnis	211
Stichwortverzeichnis	213