

Inhaltsverzeichnis

I.	Unternehmensplanung und Unternehmensführung	13
A.	Das betriebliche Planungssystem	16
1.	Der Aufbau des Planungssystems (Elemente und Struktur)	17
a)	Der Planungsprozess	18
aa)	Zielplanung	21
aaa)	Allgemeines	21
bbb)	Analyse des Istzustandes	27
ccc)	Analyse der realisierbaren Möglichkeiten	28
ddd)	Entscheidung	28
bb)	Maßnahmenplanung	29
aaa)	Allgemeines	29
bbb)	Analyse des Istzustandes	30
ccc)	Analyse der realisierbaren Möglichkeiten	31
ddd)	Entscheidung	31
cc)	Interdependenz zwischen Zielplanung und Maßnahmenplanung	31
b)	Der Kontrollprozess	31
2.	Die organisatorische Eingliederung des Planungssystems (Planung als Bestandteil des Controllings)	34
B.	Einteilungskriterien der Planung	38
1.	Der Planungszeitraum	38
2.	Das Ausmaß an Operationalität	39
3.	Der Geltungsbereich	40
II.	Die betriebliche Planungsrechnung	41
A.	Der Zusammenhang von Planung und Planungsrechnung	41
B.	Der Zusammenhang von Rechnungswesen und Planungsrechnung..	41
1.	Abrechnungsorientierte Verfahren	42
2.	Entscheidungsorientierte Verfahren	44
a)	Planungsrechnungen im weiteren Sinn	44
b)	Planungsrechnungen im engeren Sinn (Budget)	45
C.	Begriff, Wesen und Voraussetzungen der integrierten Planungsrechnung	45
1.	Simultanplanung	45
2.	Sukzessivplanung	46
a)	Zeitliche Koordination	48
b)	Vertikale Koordination	49
c)	Horizontale Koordination	50
d)	Koordination von Planungsrechnung und Istrechnung	51
D.	Die Verarbeitung großer Datenmengen	51
III.	Das Unternehmensbudget	57
A.	Wesen und Aufbau des integrierten Unternehmensbudgets	57
B.	Grundsätze der Budgeterstellung	59

C. Zeitlicher Ablauf der Budgeterstellung	59
D. Bestandteile des Budgets	60
1. Leistungsbudget	60
2. Finanzplan	65
3. Planbilanz	68
E. Die Erstellung des Leistungsbudgets	69
1. Die Erstellung des Leistungsbudgets in Erzeugungsbetrieben .	69
a) Die Planung der Erträge	69
aa) Umsatzprognosen (Erlösprognosen)	70
bb) Umsatzplanung (Erlösplanung)	73
aaa) Break-even-Analyse	73
bbb) Prioritäten und Favoriten	77
ccc) Isodeckungsbeitragskurven	79
ddd) Kostensenkung und Kostensubstitution	82
eee) Provisionssysteme	84
b) Die Planung der Kosten	85
aa) Die Problematik der fixen und variablen Kosten	85
bb) Die Behandlung der einzelnen Kostenarten nach ihrer Zugehörigkeit zu den fixen oder variablen Kosten	90
aaa) Materialkosten	90
bbb) Arbeitskosten (Personalkosten)	91
ccc) Fremdleistungskosten	92
ddd) Kapitalkosten (Vermögenskosten)	93
eee) Kosten der menschlichen Gesellschaft (Steuern) ..	93
cc) Die Planung der variablen Kosten	94
aaa) Vom Verkaufspreis der Leistung abhängige variable Kosten	94
bbb) Von der Leistungsmenge abhängige variable Kosten	95
dd) Die Planung der Fixkosten	103
aaa) Allgemeines	103
bbb) Die kostenstellenweise Budgetierung der Fixkosten	103
c) Die Betriebsüberleitung	107
d) Die Bewertung der Halb- und Fertigerzeugnisse im Rahmen der Budgetierung	108
aa) Bewertung zu variablen Herstellkosten	108
bb) Standardumwertung	111
cc) Fixkostenanpassung (Inventurbewertungsdifferenz)	112
2. Besonderheiten der Erstellung des Leistungsbudgets im Erzeugungsbetrieb der Auftragsfertigung	116
3. Besonderheiten der Erstellung des Leistungsbudgets im Handelsbetrieb	118
4. Besonderheiten der Erstellung des Leistungsbudgets im Dienstleistungsunternehmen	122

F.	Die Erstellung des Finanzplanes	128
1.	Ableitung des Finanzplanes	129
2.	Aufbau des Finanzplanes	130
3.	Erläuterungen zum Finanzplan	130
a)	Die Ermittlung des Cashflows aus der Überleitung des Leistungsbudgets	130
b)	Die geplanten Veränderungen im kurzfristigen Bereich (Working Capital)	131
c)	Ein- und Auszahlungen im Investitionsbereich	133
d)	Ein- und Auszahlungen aus dem Finanzierungsbereich	136
aa)	Fremdfinanzierung	136
bb)	Ein- und Auszahlungen aus der Privatsphäre bzw. Gesellschaftersphäre	136
e)	Deckung des Bedarfes bzw. Verwendung des Überschusses ..	136
G.	Die Erstellung der Planbilanz	136
H.	Die Teilperiodisierung des Budgets	145
1.	Notwendigkeit der Aufteilung des Budgets auf Teilperioden ..	145
2.	Länge der Teilperioden (Kontrollperioden)	145
3.	Kriterien für die Kosten-(Aufwands-) und Ertragsverteilung ..	146
a)	Verteilung der Erträge, fixen Kosten und Aufwendungen ...	146
b)	Verteilung der variablen Kosten	147
I.	Kennzahlen im Rahmen der Budgetierung	149
1.	Vermögensrentabilität (Gesamtkapitalrentabilität)	150
2.	Mindestumsatz (Break-even-Point)	152
3.	Umschlagshäufigkeit	152
4.	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	155
a)	Verhältnis des Cashflows aus dem Leistungsbudget zum Fremdkapital	155
b)	Working Capital	155
IV.	Soll-Ist-Vergleich	159
A.	Die Erstellung von Zwischenabschlüssen	159
1.	Kurzfristige Erfolgsrechnung	159
a)	Ermittlung des Material-(Waren-)Einsatzes und Material-(Waren-)Bestandes	159
aa)	Permanente Inventur	160
bb)	Retrograde Rechnung	160
cc)	Theoretische Lagerbestandsermittlung in Produktionsbereichen	160
b)	Behandlung jener Aufwendungen und Erträge, die wohl monatlich anfallen, deren Zahlungsvorgänge jedoch in die nächste (Teil-)Periode fallen	162
c)	Beträge, deren Zahlungen nicht laufend erfolgen	162
d)	Abschreibungen und vermögensabhängige Steuern	162
e)	Zinsen	163

2. Die unterjährige Geldflussrechnung	163
3. Erstellung der Zwischenbilanz	163
4. Ermittlung der Zahlen der Teilperioden	163
B. Die Bewertung der Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate sowie der Handelswaren in der Schlussbilanz der Budgetperiode	164
C. Abweichungen und Abweichungsanalyse	165
1. Kostenträgerbezogene Abweichungen	165
2. Periodenbezogene Abweichungen	166
a) Arten der Abweichungen	166
b) Ermittlung der Abweichungen	168
aa) Ermittlung der absatzbedingten Abweichungen	168
bb) Sonstige Abweichungen	172
aaa) Preisabweichungen	172
bbb) Verbrauchsabweichungen	174
c) Abweichungsanalyse	180
V. Vorschaurechnung	181
VI. Besonderheiten im Rechnungswesen im Zusammenhang mit der Budgetierung	183
A. Darstellung der variablen Herstellkosten im Leistungsbudget und in der Gewinn- und Verlustrechnung	183
1. Gesamtkostenverfahren	183
2. Umsatzkostenverfahren	184
B. Kostenwälzung (Prozessgliederungsprinzip)	188
C. Buchmäßige Behandlung der Umwertung der Schlussbilanzwerte vom 31.12. auf die Standardwerte zum 1.1. (Standardumwertung) ...	192
VII. Fallbeispiele zur Budgetierung	195
Literaturverzeichnis	265
Sachregister	271

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1: Mindestumsatzermittlung	61
Beispiel 2: Leistungsbudget eines Erzeugungsbetriebes	62
Beispiel 3: Leistungsbudget eines Handelsbetriebes	64
Beispiel 4: Leistungsbudget und Finanzplan	67
Beispiel 5: Planbilanz	68
Beispiel 6: Mindestumsatz, Deckungsbeitrag	75
Beispiel 7: Prioritäten, Favoriten	78
Beispiel 8: Isondeckungsbeitragslinie	79
Beispiel 9: Leistungsbudget (Suche nach Alternativlösungen)	82
Beispiel 10: Fixe und variable Kosten	86

Beispiel 11: Umsatzkostenverfahren, Gesamtkostenverfahren, Beständefbewertung	95
Beispiel 12: Nichtleistungslöhne, Lohnnebenkosten	101
Beispiel 13: Variabler Gemeinkostenzuschlag, Minutensatz	102
Beispiel 14: Fixkostendarstellungen im Leistungsbudget	106
Beispiel 15: Betriebsgewinn, Unternehmensgewinn	107
Beispiel 16: Auswirkung unterschiedlicher Beständefbewertung auf den Gewinn	109
Beispiel 17: Standardumwertung	111
Beispiel 18: Berücksichtigung der Standardumwertung im Leistungsbudget	111
Beispiel 19: Auswirkung der Standardumwertung auf den Gewinn	112
Beispiel 20: Inventurbewertungsdifferenz	113
Beispiel 21: Unternehmensgewinn auf Standardwertbasis und steuerrechtlicher Basis	113
Beispiel 22: Leistungsbudget im Erzeugungsbetrieb der Auftrags- fertigung	117
Beispiel 23: Leistungsbudget im Handelsbetrieb	119
Beispiel 24: Leistungsbudget im Dienstleistungsbetrieb	127
Beispiel 25: Leistungsbudget, Investitionsplan, Finanzplan	134
Beispiel 26: Planbilanz und Finanzplan	137
Beispiel 27: Leistungsbudget, Planbilanz, Finanzplan	141
Beispiel 28: Aufteilung von Leistungsbudget, Planbilanz und Finanzplan auf Teilperioden	147
Beispiel 29: ROI, Zielhierarchie	151
Beispiel 30: Erfolgs-, Vermögens- und Finanzwirtschafts- zusammenstellung	155
Beispiel 31: Periodenmäßige Berücksichtigung von Abweichungen	161
Beispiel 32: Ermittlung der Zahlen einer Teilperiode	164
Beispiel 33: Kostenträgerbezogene Abweichungen	165
Beispiel 34: Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsermittlung	168
Beispiel 35: Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsermittlung	169
Beispiel 36: Abweichungsermittlung, Sortimentabweichung	171
Beispiel 37: Materialpreisabweichung	174
Beispiel 38: Abweichungsanalyse	175
Beispiel 39: Abweichungsanalyse	176
Beispiel 40: Gesamtkostenverfahren, Umsatzkostenverfahren	184
Beispiel 41: Gesamtkostenverfahren, Umsatzkostenverfahren	185
Beispiel 42: Gesamtkostenverfahren, Umsatzkostenverfahren	187
Beispiel 43: Kurzfristige Erfolgsrechnung	189
Beispiel 44: Standardumwertung	192
Fallbeispiel „Kreative Freizeitgesellschaft mbH“, Industriebetrieb	196
Fallbeispiel „Josef Wagemut“, Handel, Dienstleistung, Erzeugung	234