

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Literaturverzeichnis	XVII

Kapitel 1

Einführung in die Planung und Budgetierung

1. Unternehmensführung und Unternehmensplanung	2
1.1. Begriffsabgrenzungen	2
1.1.1. Management	2
1.1.2. Unternehmensführung	2
1.1.3. Unternehmensplanung	4
1.1.4. Planung	4
1.2. Einteilungskriterien der Planung	6
1.2.1. Differenzierung nach dem Planungszeitraum	6
1.2.2. Differenzierung nach dem Ausmaß an Operationalität	7
1.2.2.1. Strategische Planung	7
1.2.2.2. Operative Planung	9
1.2.3. Differenzierung nach dem Geltungsbereich	11
1.3. Gesetzliche Grundlagen der Unternehmensplanung in Österreich	11
2. Betriebliche Planungsrechnung	17
2.1. Zusammenhang zwischen Planungsrechnung und Rechnungswesen ...	17
2.1.1. Abrechnungsorientierte Verfahren	18
2.1.1.1. Finanzbuchhaltung und Bilanzierung	18
2.1.1.2. Betriebsbuchhaltung (Kostenrechnung)	19
2.1.2. Entscheidungsorientierte Verfahren	21
2.2. Planungsprozess	23
2.2.1. Zielplanung (Was wollen wir erreichen?)	23
2.2.2. Maßnahmenplanung (Wie kommen wir dorthin?)	25
2.2.3. Ressourcenplanung (Welche Mittel sind verfügbar?)	26
2.3. Betriebliches Planungssystem	26
2.3.1. Generelle Zielplanung	27
2.3.2. Strategische Ziel- und Maßnahmenplanung	28
2.3.2.1. Umweltanalyse	29
2.3.2.2. Unternehmensanalyse	30
2.3.2.3. Ziel- und Maßnahmenplanung	32
2.3.3. Operative Ziel- und Maßnahmenplanung	33
2.3.3.1. Vorgehensweise im Rahmen der operativen Planung	33
2.3.3.2. Probleme bei der strategischen und operativen Planung	35

3. Budgetierung	36
3.1. Begriffsabgrenzung	36
3.1.1. Budget	36
3.1.2. Budgetierung	37
3.2. Budgetierungsaufgaben	38
3.3. Funktionen der Budgetierung	41
3.4. Budgetierungsverfahren	43
3.4.1. Retrograde Budgetierung (Top-down-Verfahren)	43
3.4.2. Progressive Budgetierung (Bottom-up-Verfahren)	45
3.4.3. Gegenstromverfahren (Iteratives Verfahren)	46
3.4.3.1. Vorgehensweise im Rahmen des Gegenstromverfahrens ...	46
3.4.3.2. Beispiel: Budgetierung mit Gegenstromverfahren	48
3.5. Budgetierungsprozess	49
3.5.1. Operativer Regelkreis	51
3.5.2. Zeitlicher Ablauf des Budgetierungsprozesses	55
4. Lehrzielkontrolle	58

Kapitel 2

Integrierte Planungsrechnung

1. Integriertes Unternehmensbudget	62
1.1. Zusammenwirken der Planungsinstrumente	62
1.2. Operative Teilpläne des Unternehmensbudgets	65
1.3. Lehrbeispiel: Teilpläne des Unternehmensbudgets	70
2. Leistungsbudget	75
2.1. Grundstruktur des Leistungsbudgets	75
2.1.1. Erlösplanung	76
2.1.2. Kostenplanung	77
2.1.2.1. Planung der variablen Kosten	78
2.1.2.2. Planung der fixen Kosten	79
2.1.3. Planung von Deckungsbeiträgen	79
2.2. Überleitungsrechnung	80
2.3. Darstellung des Leistungsbudgets bzw. der Plan-GuV	82
2.3.1. Gesamtkostenverfahren (GKV)	82
2.3.2. Umsatzkostenverfahren (UKV)	85
2.4. Instrumente der Erlös- und Kostenplanung	91
2.4.1. Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point)	91
2.4.1.1. Break-Even-Analyse bei Ein-Produkt-Unternehmen	92
2.4.1.2. Break-Even-Analyse bei Mehr-Produkt-Unternehmen	96
2.4.2. Deckungsbeitragsrechnung	99
2.4.2.1. Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	100
2.4.2.2. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	101
2.4.3. Plankostenrechnung	103
2.5. Leistungsbudget in Dienstleistungsunternehmen	104
2.6. Leistungsbudget im Handelsbetrieb	107
2.7. Fallbeispiel: Leistungsbudget der Bike Extreme KG	110
2.8. Übungsaufgaben zum Leistungsbudget	117

3. Indirekter Finanzplan	127
3.1. Allgemeines zur Finanzplanung	127
3.2. Grundstruktur des indirekten Finanzplanes	128
3.3. Aufbau des indirekten Finanzplanes	132
3.4. Bewegungsbilanz (bzw. Veränderungsbilanz)	142
3.5. Fallbeispiel: Indirekter Finanzplan der Bike Extreme KG	146
3.6. Übungsaufgaben zum indirekten Finanzplan	150
4. Planbilanz	160
4.1. Erstellung der Planbilanz	160
4.2. Gliederung der Bilanz	161
4.3. Planung der Bilanzpositionen	164
4.3.1. Direkt geplante Bilanzpositionen	164
4.3.2. Mittels Kennzahlen geplante Bilanzpositionen	167
4.4. Fallbeispiel: Planbilanz und Bewegungsbilanz der Bike Extreme KG	170
4.5. Übungsaufgaben zur Planbilanz	175
Kapitel 3	
Sonstige Instrumente der Budgetierung	
1. Direkter Finanz- bzw. Liquiditätsplan	188
1.1. Aufgaben der Liquiditätsplanung	188
1.2. Grundstruktur des direkten Finanz- bzw. Liquiditätsplanes	189
1.3. Maßnahmen bei Liquiditätsengpässen	192
1.3.1. Offener finanzieller Fehlbetrag	192
1.3.2. Struktureller finanzieller Fehlbetrag	193
1.3.3. Verborgener finanzieller Fehlbetrag	194
1.4. Übungsaufgaben zum direkten Liquiditätsplan	198
2. Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	205
2.1. Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung	205
2.2. Probleme bei der Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung	206
2.3. Verfahren zur Darstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung	207
2.3.1. Gesamtkostenverfahren (GKV)	208
2.3.1.1. Gesamtkostenverfahren zu Vollkosten	209
2.3.1.2. Gesamtkostenverfahren zu Teilkosten	211
2.3.2. Umsatzkostenverfahren (UKV)	213
2.3.2.1. Umsatzkostenverfahren zu Vollkosten	214
2.3.2.2. Umsatzkostenverfahren zu Teilkosten	215
2.4. Operative Kontrolle	217
2.4.1. Soll-Ist-Vergleich	217
2.4.2. Abweichungsanalyse	219
2.4.2.1. Umsatzabweichung	221
2.4.2.2. Kostenabweichung	222
2.5. Übungsaufgaben zur kurzfristigen Erfolgsrechnung	226
Stichwortverzeichnis	231