

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	8
1.2.3. Differenzierung nach dem Geltungsbereich	9
1.3. Gesetzliche Grundlagen der Unternehmensplanung in Österreich	10
2. Betriebliche Planungsrechnung	13
2.1. Zusammenhang zwischen Planungsrechnung und Rechnungswesen	13
2.1.1. Abrechnungsorientierte Verfahren	14
2.1.1.1. Finanzbuchhaltung und Bilanzierung	14
2.1.1.2. Betriebsbuchhaltung (Kostenrechnung)	15
2.1.2. Entscheidungsorientierte Verfahren	17
2.2. Planungsprozess	18
2.2.1. Zielplanung (Was wollen wir erreichen?)	19
2.2.2. Maßnahmenplanung (Wie kommen wir dorthin?)	21
2.2.3. Ressourcenplanung (Welche Mittel sind verfügbar?)	22
2.3. Betriebliches Planungssystem	22
2.3.1. Generelle Zielplanung	23
2.3.2. Strategische Ziel- und Maßnahmenplanung	24
2.3.2.1. Umweltanalyse	25
2.3.2.2. Unternehmensanalyse	27
2.3.2.3. Ziel- und Maßnahmenplanung	28
2.3.3. Operative Ziel- und Maßnahmenplanung	29
2.3.3.1. Vorgehensweise im Rahmen der operativen Planung	29
2.3.3.2. Probleme bei der strategischen und operativen Planung	31
3. Budgetierung	32
3.1. Begriffsabgrenzung	32
3.1.1. Budget	32
3.1.2. Budgetierung	33

3.2.	Budgetierungsaufgaben	34
3.3.	Funktionen der Budgetierung	37
3.4.	Budgetierungsverfahren	39
3.4.1.	Retrograde Budgetierung (Top-down-Verfahren)	39
3.4.2.	Progressive Budgetierung (Bottom-up-Verfahren)	40
3.4.3.	Gegenstromverfahren (Iteratives Verfahren)	41
3.4.3.1.	Vorgehensweise im Rahmen des Gegenstromverfahrens	42
3.4.3.2.	Beispiel: Budgetierung mit Gegenstromverfahren	43
3.5.	Budgetierungsprozess	44
3.5.1.	Budgetierungsprozess im engeren Sinne	45
3.5.2.	Budgetierungsprozess im weiteren Sinne (Operativer Regelkreis)	46
3.5.3.	Zeitlicher Ablauf des Budgetierungsprozesses	50
4.	Lehrzielkontrolle	53
Kapitel 2: Integrierte Planungsrechnung		
1.	Integriertes Unternehmensbudget	56
1.1.	Zusammenwirken der Planungsinstrumente	56
1.2.	Operative Teilpläne des Unternehmensbudgets	59
1.3.	Lehrbeispiel: Teilpläne des Unternehmensbudgets	64
2.	Leistungsbudget	69
2.1.	Grundstruktur des Leistungsbudgets	69
2.1.1.	Erlösplanung	70
2.1.2.	Kostenplanung	71
2.1.2.1.	Planung der variablen Kosten	72
2.1.2.2.	Planung der fixen Kosten	73
2.1.3.	Planung von Deckungsbeiträgen	73
2.2.	Überleitungsrechnung	74
2.3.	Darstellung des Leistungsbudgets bzw. der Plan-GuV	76
2.3.1.	Gesamtkostenverfahren (GKV)	76
2.3.2.	Umsatzkostenverfahren (UKV)	80
2.4.	Instrumente der Erlös- und Kostenplanung	86
2.4.1.	Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point)	86
2.4.1.1.	Break-Even-Analyse bei Ein-Produkt-Unternehmen	87
2.4.1.2.	Break-Even-Analyse bei Mehr-Produkt-Unternehmen	91
2.4.2.	Deckungsbeitragsrechnung	94
2.4.2.1.	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	95
2.4.2.2.	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	96
2.4.3.	Plankostenrechnung	98
2.5.	Leistungsbudget in Dienstleistungsunternehmen	98
2.6.	Leistungsbudget im Handelsbetrieb	101
2.7.	Fallbeispiel: Leistungsbudget der Bike Extreme KG	105
2.8.	Übungsaufgaben zum Leistungsbudget	112
3.	Indirekter Finanzplan	123
3.1.	Allgemeines zur Finanzplanung	123
3.2.	Grundstruktur des indirekten Finanzplanes	124

3.3.	Aufbau des indirekten Finanzplanes	127
3.4.	Bewegungsbilanz (bzw. Veränderungsbilanz)	137
3.5.	Fallbeispiel: Indirekter Finanzplan der Bike Extreme KG	141
3.6.	Übungsaufgaben zum indirekten Finanzplan	145
4.	Planbilanz	157
4.1.	Erstellung der Planbilanz	157
4.2.	Gliederung der Bilanz	158
4.3.	Planung der Bilanzpositionen	161
4.3.1.	Direkt geplante Bilanzpositionen	161
4.3.2.	Mittels Kennzahlen geplante Bilanzpositionen	164
4.4.	Fallbeispiel: Planbilanz und Bewegungsbilanz der Bike Extreme KG	167
4.5.	Übungsaufgaben zur Planbilanz	172
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	199
2.	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	210
2.1.	Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung	210
2.2.	Probleme bei der Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung	211
2.3.	Verfahren zur Darstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung	212
2.3.1.	Gesamtkostenverfahren (GKV)	213
2.3.1.1.	Gesamtkostenverfahren zu Vollkosten	214
2.3.1.2.	Gesamtkostenverfahren zu Teilkosten	215
2.3.2.	Umsatzkostenverfahren (UKV)	218
2.3.2.1.	Umsatzkostenverfahren zu Vollkosten	219
2.3.2.2.	Umsatzkostenverfahren zu Teilkosten	220
2.4.	Operative Kontrolle	222
2.4.1.	Soll-Ist-Vergleich	222
2.4.2.	Abweichungsanalyse	224
2.4.2.1.	Umsatzabweichung	225
2.4.2.2.	Kostenabweichung	226
2.5.	Übungsaufgaben zur kurzfristigen Erfolgsrechnung	230
3.	Übungsklausuren	236
3.1.	Übungsklausur 1	236
3.2.	Übungsklausur 2	241
3.3.	Übungsklausur 3	246

Kapitel 4: Lösungen zu M/C-Fragen und Beispielen

1. Lösungen zur Einführung in die Planung und Budgetierung	251
2. Lösungen zum Leistungsbudget	253
3. Lösungen zum Indirekten Finanzplan	261
4. Lösungen zur Planbilanz	270
5. Lösungen zum direkten Finanzplan	281
6. Lösungen zur kurzfristigen Erfolgsrechnung	287
7. Lösungen zu den Übungsklausuren	294
7.1. Lösung zur Übungsklausur 1	294
7.2. Lösung zur Übungsklausur 2	298
7.3. Lösung zur Übungsklausur 3	302
Stichwortverzeichnis.....	305