

Einführung in die Budgetierung und Integrierte Planungs- rechnung

MMag. Sonja Prell-Leopoldseder

Johannes Kepler Universität Linz

2. Auflage

Linde

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 |
|----------------------------|-----|