

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Literaturverzeichnis .....	XVII

## Kapitel 1 Einführung in die Planung und Budgetierung

<b>1. Unternehmensführung und Unternehmensplanung .....</b>	<b>2</b>
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
<b>2. Betriebliche Planungsrechnung .....</b>	<b>17</b>
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

<b>3. Budgetierung .....</b>	<b>36</b>
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
<b>4. Lehrzielkontrolle .....</b>	<b>58</b>

## Kapitel 2

### Integrierte Planungsrechnung

<b>1. Integriertes Unternehmensbudget .....</b>	<b>62</b>
1.1. Zusammenwirken der Planungsinstrumente .....	62
1.2. Operative Teilpläne des Unternehmensbudgets .....	65
1.3. Lehrbeispiel: Teilpläne des Unternehmensbudgets .....	70
<b>2. Leistungsbudget .....</b>	<b>75</b>
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

<b>3. Indirekter Finanzplan .....</b>	<b>127</b>
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
<b>4. Planbilanz .....</b>	<b>160</b>
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**

<b>1. Direkter Finanz- bzw. Liquiditätsplan .....</b>	<b>188</b>
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
<b>2. Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) .....</b>	<b>205</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>231</b>