

KURZFRISTIGE UNTERNEHMENS PLANUNG

Budgetierung

14. Auflage ,

Dr. Anton Egger
o. Univ.-Prof., Wien

Dr. Manfred Winterheller
Lektor an der Universität Graz

; , .<%m HOCHSCHULE
~M LIECHTENSTEIN
Bibliothek

LTnde

Inhaltsverzeichnis

	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 ¹	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) Ständardünnweftung	111
cc) Fixkosterianpassung (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-(Wareh-)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
(t- 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 ₃ 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: Isodeckungsbeitragslinie.....	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.....	M3
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: Gesamtkosten verfahren, Umsatzkostenverfahren.....	187
Beispiel 43: Kurzfristige Erfolgsrechnung.....	189
Beispiel 44: Standardumwertung.....	192
Fallbeispiel „Kreative Freizeitgesellschaft mbH“, Industriebetrieb.....	196
Fallbeispiel „Josef Wagemut“, Handel, Dienstleistung, Erzeugung.....	234