

KURZFRISTIGE UNTERNEHMENS PLANUNG

Budgetierung

10., überarbeitete Auflage

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

Dr. Manfred Winterheller
Lektor an der Universität Graz

Inhaltsverzeichnis

I.	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 Controlling)	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	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	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) Isondeckungsbeitragskurven.....	79
ddd) Kostensenkung und Kostensubstitution.....	82
eee) Provisionsysteme.....	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) Standardumwertung.....	111
cc) Fixkostenanpassung (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 cash flow 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 der Aufteilung des Budgets auf Teilperioden.....	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 cash flow 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-(Waren-)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
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 die 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. Vörschaurechnung	181
VI. Besonderheiten im Rechnungswesen im Zusammenhang mit der Budgetierung	183
A. Darstellung der variablen Herstellkosten im Leistungsbudget und in der Gewinn- und Verlustrechnung	183
1. Gesamtkostenverfahren	183
2. Umsatzkostenverfahren	184
B. Kostenwälzung (Prozeßgliederungsprinzip)	188
C. Buchmäßige Behandlung der Umwertung der Schlußbilanz 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, Beständebewertung.....	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 Beständebewertung 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.....	113
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: Gesamtkostenverfahren, Umsatzkostenverfahren.....	187
Beispiel 43: Kurzfristige Erfolgsrechnung.....	189
Beispiel 44: Standardumwertung.....	192
Fallbeispiel „Kreative Freizeitgesellschaft mbH“, Industriebetrieb.....	196
Fallbeispiel „Josef Wagemut“, Handel, Dienstleistung, Erzeugung.....	234