

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Kapitel: Das Wesen der Budgetierung</b>	<b>Seite</b>
I. Der Begriff Budgetierung .....	11
II. Unternehmensplanung und Unternehmensziele .....	12
1. Unternehmensplanung .....	12
2. Unternehmensziele .....	13
III. Gewinnplanung – Elemente der Rentabilität .....	16
1. Umsatz .....	17
2. Standardherstellkosten .....	17
3. Zeitabhängige Kosten .....	19
4. Betriebsnotwendiges Kapital .....	19
a) Anlagevermögen .....	19
b) Working Capital .....	20
IV. Arbeitsablauf der Budgetierung .....	20
1. Vorplanung .....	20
2. Budgeterstellung .....	22
3. Budgetkontrolle .....	23
V. Zeitablauf der Budgetierung .....	23
<b>2. Kapitel: Voraussetzungen der Budgetierung</b>	
I. Führungsmäßige Voraussetzungen .....	26
1. Unternehmenspolitik .....	26
2. Führungsmodelle .....	27
a) Zielvorgabe .....	27
b) Delegation von Verantwortung .....	28
c) Ausnahmeprinzip .....	28
d) Beteiligung .....	28
e) Motivierung .....	29
II. Organisatorische Voraussetzungen .....	29
1. Kostenstellenstruktur .....	29

2. Kostenstellen-Nummern-Systematik .....	30
a) Sprechender Schlüssel .....	30
b) Identifizierender Schlüssel .....	31
c) Kombination beider Schlüssel .....	31
3. Übereinstimmung von Rechnungswesen und Budgetierung .....	32
a) Gesamtkostenverfahren .....	32
b) Umsatzkostenverfahren .....	34
4. Monatsabschlüsse .....	36
5. Schnelle Abschlußtechnik .....	39

### **3. Kapitel: Umsatzprognose und Umsatzbudget**

I. Umsatzprognose .....	41
1. Begriff .....	41
2. Prognoseverfahren .....	41
a) Kurz- und langfristige Prognosen .....	41
b) Prognosemodelle .....	42
c) Prognosemethoden .....	44
aa) Regression .....	44
bb) Methode der prozentualen Saisonfaktoren .....	47
cc) Subjektive Prognosen .....	50
II. Umsatzbudget .....	51
1. Begriff .....	51
2. Vorläufiges Umsatzbudget .....	52
3. Grobe Gewinnanalyse und Festlegung des Umsatzbudgets .....	54

### **4. Kapitel: Grundlagen der Beständeplanung     und Beständekontrolle**

I. Voraussetzungen der Beständeplanung .....	56
1. Lieferbereitschaft .....	57
2. Stabilität der Fertigung .....	59
3. Wirtschaftlichkeit der Fertigung .....	61
4. Beschaffungszeitraum .....	63
II. Erstellung eines Materialbudgets und eines Beschaffungsplans .....	64

1. Beständeplanung und Beschaffung .....	64
2. Simulation der Regeln für die Lagerbestandsführung .	66
III. Selektive Bestandskontrolle auf der Basis des ABC-Prinzips .....	66
<b>5. Kapitel: Das Fertigungsbudget</b>	
I. Voraussetzungen der Fertigungsplanung .....	69
II. Kapazitätsplanung .....	71
III. Herstellkosten .....	73
1. Fertigungsmaterialkosten .....	74
a) Materialbedarf .....	74
b) Standardpreis .....	75
2. Fertigungslohnkosten .....	76
a) Mengengerüst .....	76
b) Standard-Lohnsatz .....	77
3. Fertigungsgemeinkosten .....	78
a) Arten von Fertigungsgemeinkosten .....	78
b) Variable und fixe Fertigungsgemeinkosten .....	80
IV. Kostenstellen im Fertigungsbereich .....	82
<b>6. Kapitel: Budgetierung der Kosten für Vertrieb, Verwaltung     und Sonstiges</b>	
I. Vertriebskosten .....	84
II. Verwaltungskosten .....	87
1. Budgetierung nach Kostenarten .....	88
2. Budgetierung nach Leistung .....	88
a) Problemstellung .....	88
b) Ermittlung von Leistungsvorgaben durch Arbeitsanfallplanung .....	89
III. Sonstige Erträge, sonstige Aufwendungen und Steuern ..	90
<b>7. Kapitel: Programmbudgets</b>	
I. Aufgaben der Programmbudgetierung .....	91
II. Budgetierung von Forschung und Entwicklung .....	92
1. Budgetierungsgesichtspunkte .....	92
2. Planung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten .	94

3. Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungsprojekten .....	99
--	----

## 8. Kapitel: Das Investitionsbudget

I. Investitionsgründe .....	102
1. Gruppe A – Gewinnerhöhende Investitionen .....	102
2. Gruppe B – Gewinnmindernde Investitionen .....	103
II. Planung und Kontrolle von Investitionen .....	103
1. Investitionsanregung .....	104
2. Entscheidungsvorbereitung .....	104
a) Technische Durchführbarkeit .....	104
b) Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	105
aa) Statische Verfahren .....	105
bb) Dynamische Verfahren .....	106
3. Investitionsentscheidung .....	107
4. Investitionsplan .....	109
5. Investitionskontrolle .....	110
a) Ausgabenkontrolle .....	110
b) Ergebniskontrolle .....	110
Anhang: Beispiel einer Investitionsrechnung .....	112
I. Investitionsantrag .....	113
II. Kapitalbedarfsrechnung .....	113
III. Abschreibungen .....	114
IV. Einnahmenrechnung .....	114
V. Interne Zinsfußrechnung .....	115
VI. Investitionsplan .....	116
VII. Ausgabenplan .....	116

## 9. Kapitel: Budgetierung der Bilanzpositionen

I. Gründe für die Planung der Bilanzpositionen .....	124
II. Die Planbilanz .....	125
1. Liquiditätsvorschau .....	125
a) Einnahmenplanung .....	125
b) Ausgabenplanung .....	125
c) Beispiel für die Liquiditätsvorschau .....	127
2. Beständebudgets .....	128
3. Buchungssätze der geplanten Veränderungen .....	128

III. Änderung der Bilanzstruktur .....	133
IV. Rentabilität als Ziel der Budgetierung .....	135

### **10. Kapitel: Budgetkontrolle und Abweichungsanalyse**

I. Kontrolle der Umsätze .....	138
1. Verkaufspreisabweichung .....	139
2. Verkaufsmengenabweichung .....	139
3. Produktmix-Deckungsbeitragsabweichung .....	140
II. Kontrolle des Fertigungsmaterials .....	140
1. Einkaufspreisabweichung .....	141
2. Materialverbrauchsabweichung .....	141
III. Die Kontrolle der Lohn- und Fertigungsgemeinkosten ..	144
1. Das Berichtswesen nach dem Verantwortungsprinzip ..	144
2. Abweichungsanalyse der Lohn- und Fertigungsgemeinkosten .....	148
a) Lohnkostenabweichungen .....	148
b) Fertigungsgemeinkostenabweichungen .....	148

### **11. Kapitel: Einführung der Budgetierung**

I. Vorbereitung der Einführung .....	153
II. Beteiligung der Basis .....	154
1. Erläuterungen des Budgetierungsgedankens .....	154
2. Bereichsbezogene Einführung in die Budgetierung ...	154
3. Budgetierungsvorbereitung .....	154
III. Zusammenstellung der Ergebnisse .....	155
IV. Budgetprobleme und Budgetmißbrauch .....	156
 Literaturverzeichnis .....	 159
Sachwortverzeichnis .....	161