

# Leseprobe: Neues Brevier des Rechnungswesens

## Inhaltsverzeichnis

### ABBILDUNGSVERZEICHNIS

### ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

### I. TEIL:

#### DIE GRUNDLAGEN DES FINANZIELLEN RECHNUNGSWESENS

##### I.1. BUCHFÜHRUNGSTECHNIK

- I.1.1. DIE FINANZBUCHHALTUNG
  - I.1.1.1. Doppelte Buchführung
  - I.1.1.2. Buchhaltungsorganisation
  - I.1.1.3. Erstellung eines Abschlusses
- I.1.2. VORGELAGERTE BUCHUNGSSYSTEME, HILFSBUCHHALTUNGEN
  - I.1.2.1. Fakturierung
  - I.1.2.2. Debitorenbuchhaltung
  - I.1.2.3. Kreditorenbuchhaltung
  - I.1.2.4. Materialbuchhaltung
  - I.1.2.5. Lohn- und Gehaltsbuchhaltung
  - I.1.2.6. Anlagenbuchhaltung
  - I.1.2.7. Buchungssysteme und Datenflüsse für das finanzielle Rechnungswesen

##### I.2 AUSWERTUNG DER FINANZBUCHHALTUNG

- I.2.1 ABSCHLUSSFRAGEN
  - I.2.1.1 Probleme der Periodenabgrenzung
  - I.2.1.2 Bilanzierung und Rechnungsausweis
- I.2.2 AUSWERTUNG VON BILANZ UND GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG
  - I.2.2.1 Darstellungsformen
  - I.2.2.2 Externe oder interne Berichterstattung
    - I.2.2.2.1 Externe Berichterstattung und Publizitätspflicht
    - I.2.2.2.2 Aufbereitung für die interne Auswertung
  - I.2.2.3 Bilanz- und GuV-Analysen
    - I.2.2.3.1 Rentabilitätsanalyse
    - I.2.2.3.2 Stabilitätsanalyse
    - I.2.2.3.3 Liquiditätsanalyse

### II. TEIL DAS BETRIEBLICHE RECHNUNGSWESEN

#### II.1. BETRIEBLICHES RECHNUNGSWESEN IM UNTERNEHMERISCHEN GESAMTZUSAMMENHANG

- II.1.1 WOZU BETRIEBLICHES RECHNUNGSWESEN?
- II.1.2 DIE WICHTIGSTEN IM BETRIEBLICHEN RECHNUNGSWESEN ERMITTELTEN GRÖSSEN
- II.1.3 DIE PLANERISCHEN GRUNDLAGEN FÜR DAS BETRIEBLICHE RECHNUNGSWESEN
- II.1.4 DIE PLANUNG DES ZIEL-CASH FLOW
  - II.1.4.1 Abschreibungsbudget
  - II.1.4.2 Gewinnbedarfsbudget

#### II.2. KOSTEN- UND ERLÖSPANUNG

- II.2.1. GLIEDERUNG DER BETRACHTUNGSOBJEKTE
  - II.2.1.1. Kostenartengliederung
  - II.2.1.2. Kostenstellengliederung
  - II.2.1.3. Kostenträrgliederung
  - II.2.1.4. Erlösträger
  - II.2.1.5. Kostensachverhalte / Begriffe
    - II.2.1.5.1. Erlös und Kosten
    - II.2.1.5.2. Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten
    - II.2.1.5.3. Proportionale und fixe Kosten
    - II.2.1.5.4. Beeinflussbare und kalkulatorische Kosten
    - II.2.1.5.5. Einzelkosten und Gemeinkosten

- II.2.1.5.6. Absatz- und umsatzabhängige Kosten
- II.2.1.5.7. Uebersicht zu den Kostenbegriffen
- II.2.2. KOSTENSTELLENPLANUNG
  - II.2.2.1. Planbeschäftigung
  - II.2.2.2. Primäre Kostenbetroffnisse
  - II.2.2.3. Kostenspaltung
  - II.2.2.4. Innerbetriebliche Leistungen (IBL)
  - II.2.2.5. Komplettierung der Kostenstellenpläne
- II.2.3. KOSTENTRÄGERPLANUNG
  - II.2.3.1. Formen der Kostenträgerrechnung
  - II.2.3.2. Einige wichtige Kalkulationsverfahren
    - II.2.3.2.1. Divisionskalkulation
    - II.2.3.2.2. Zuschlagskalkulation
    - II.2.3.2.3. Bezugsgrößenkalkulation
- II.2.4. KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG
  - II.2.4.1. Grundstruktur der KER
  - II.2.4.2. Deckungsbeitragsrechnung
  - II.2.4.3. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung
  - II.2.4.4. Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung
  - II.2.4.5. Kosten- und Erlösplanung im Gesamtüberblick
- II.3. ISTERFASSUNG**
  - II.3.1. ERFASSUNG DER PRIMÄREN ISTKOSTEN UND DER ERLÖSE
    - II.3.1.1. Kostenerfassung über die Kreditorenbuchhaltung
    - II.3.1.2. Kostenerfassung über die Materialbuchhaltung
    - II.3.1.3. Kostenerfassung über die Lohnbuchhaltung
    - II.3.1.4. Kostenbelastung über das Hauptbuch
    - II.3.1.5. Erlöserfassung über die Fakturierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - II.3.1.6. Datenflüsse in der Kosten- und Erlöserfassung
  - II.3.2. ERFASSUNG DER ISTLEISTUNGEN
    - II.3.2.1. Leistungsaufschreibungen
    - II.3.2.2. Arbeiten mit Vorgaben
    - II.3.2.3. Betriebsdatenerfassung (BDE)
    - II.3.2.4. Datenflüsse zur Istleistungserfassung
- II.4. SOLL-IST-VERGLEICH UND ERWARTUNGSRECHNUNG**
  - II.4.1. ZWECK UND BEGRIFF DES SOLL-IST-VERGLEICHES (SIV)
  - II.4.2. ABWEICHUNGEN IN VORGELAGERTEN SYSTEMEN
  - II.4.3. KOSTENSTELLEN-SOLL-IST-VERGLEICH
  - II.4.4. KOSTENTRÄGERABWEICHUNGEN
  - II.4.5. VERKAUFSERFOLG DER BERICHTSPERIODE
  - II.4.6. MANAGEMENT-ERFOLG DER BERICHTSPERIODE
  - II.4.7. ERWARTUNGSRECHNUNG
- II.5. SCHLUSSWORT**

## **Auszug:**

### **0.1 Rechnungswesen und Unternehmen**

Der Zweck von Unternehmen besteht darin, Nachfrager gegen Entgelt mit der Bedürfnisbefriedigung dienenden Gütern oder Dienstleistungen zu versorgen. Nachfrager können direkte Verbraucher, weiterverarbeitende Industriebetriebe oder Vermittler von Gütern (Handelsbetriebe) oder von Dienstleistungen (Dienstleistungsunternehmen) sein. Im folgenden wenden wir uns schwergewichtig den gütererzeugenden industriellen Unternehmen zu, weisen aber in Einzelfällen auch auf die Besonderheiten der Dienstleistungsbetriebe hin.

Um ihre Zwecke zu erreichen, entfaltet das Unternehmen die verschiedensten wirtschaftlichen Aktivitäten:

- Sie **investiert**, d.h. sie kauft Grundstücke, baut Betriebs- und Verwaltungsgebäude, beschafft Maschinen und Einrichtungen.
- Sie **finanziert** sich, d.h. sie finanziert sich selbst (aus eigener Leistung) und/oder besorgt sich Kapital von aussen. Die Aussenfinanzierung kann z.B. durch Kreditaufnahme (Banken), durch Aufnahme von Anleihen am Kapitalmarkt oder durch die Beanspruchung des Zahlungsziels bei Lieferanten (Kreditoren) erfolgen (Fremdfinanzierung). Aber auch der oder die Eigentümer des Unternehmen bringen Kapital ein, nämlich einen Teil des Eigenkapitals (Beteiligungsfinanzierung).

Verfügt das Unternehmen über geeignete Sachmittel und ausreichende finanzielle Mittel, können die Sachmittel zur Leistungserstellung und –verwertung eingesetzt werden. Zur Durchführung der operativen Prozesse werden Materialien, Energie und sonstige Hilfsgüter und Dienstleistungen beschafft; Mitarbeiter zusammen mit den notwendigen Sachmitteln erzeugen Güter und Dienstleistungen, die im Markt verkauft werden. Das Unternehmen **zahlt** Löhne und Gehälter für die Leistungen der Mitarbeiter sowie Rechnungen für Materialien oder andere Drittleistungen (**Ausgaben**). Andererseits erzielt sie durch Absatz ihrer Leistungen entsprechende **Einnahmen**.

Der Zusammenhang zwischen Güterprozess (realer Güterfluss) und Geldfluss (nomineller Wertfluss) lässt sich mit Abbildung 1 darstellen:

Charakteristisch für den Güterprozess sind die Durchlaufzeiten (Transport-, Rüst- und Bearbeitungszeiten) und die Verweilzeiten (Lagerungen). Aus finanzieller Sicht bedeutsam ist die Bindung finanzieller Mittel. Je länger die Zeitspanne und je höher die Lagervorräte sind, um so mehr Vermögen ist gebunden. Die finanzielle Situation kann sich zusätzlich verschlechtern, wenn Kunden Rechnungen nicht fristgerecht begleichen.

Andererseits sieht sich das Unternehmen selber vor die Verpflichtung gestellt, die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter und die Rechnungen für Materiallieferungen und andere Dienstleistungen bei Fälligkeit zu bezahlen. Aus dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen müssen deshalb kontinuierlich mindestens so viele finanzielle Mittel hereinfließen, dass das Unternehmen ihrerseits in der Lage ist, ihren finanziellen Verpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Mit anderen Worten: Mittelabfluss und Mittelzufluss haben sich in einem Gleichgewicht zu befinden

Güterentwicklung, Gütererzeugung und Güterverwertung sind indessen dynamische Prozesse, die sich nicht in einem exakt planbaren Zeitablauf vollziehen. Unerwartete Reaktionen von Mitarbeitern, Verzögerungen bei der Materialbereitstellung, Schwierigkeiten in der Leistungserstellung, Umsatzrückgang usw. können Güter- und Wertfluss erheblich stören.

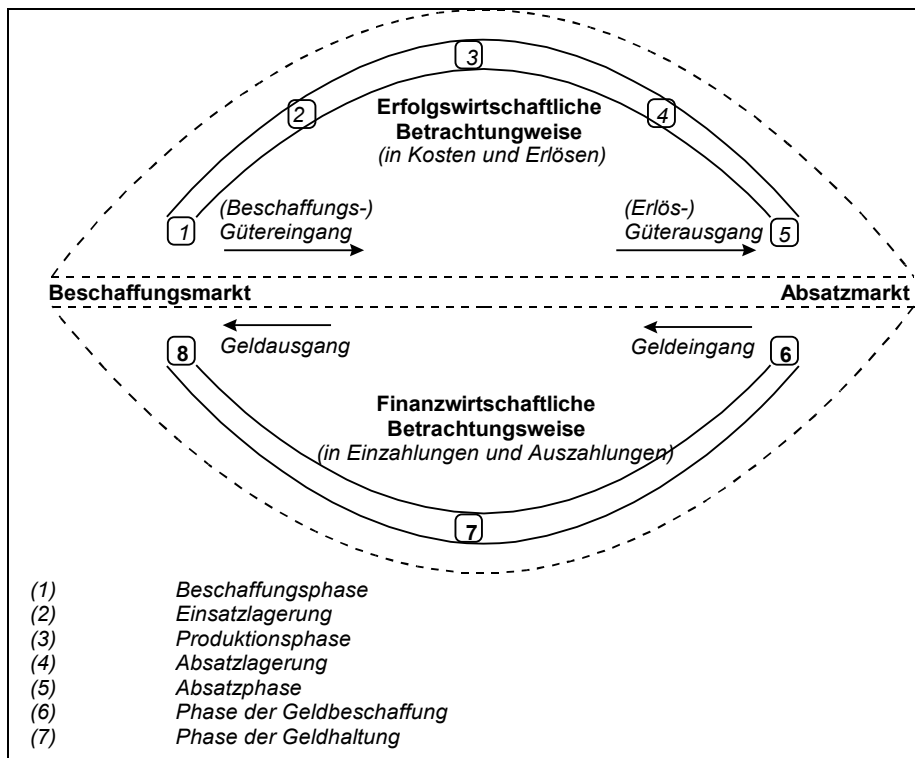


Abb. 1: Der betriebliche Umsatzprozess

Um der Gefahr von Liquiditätsschwierigkeiten begegnen zu können, braucht ein Unternehmen einen bestimmten Bestand an liquiden Mitteln. Bildlich gesprochen könnte man von einem "Expansionsgefäß liquider Mittel" sprechen.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass die Unternehmensführung, die für die Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens verantwortlich ist, zur erfolgreichen Wahrnehmung dieser Aufgabe laufend Informationen darüber benötigt, ob den finanziellen Verpflichtungen nachgekommen werden kann oder nicht. Diese Informationen erlauben ihr, jene Entscheidungen zu treffen und jene Massnahmen einzuleiten, die geeignet sind, das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens zu erhalten. Die Bereitstellung dieser - und wie wir noch sehen werden - weiterer Informationen ist Aufgabe des Rechnungswesens.

## 0.2 Finanzielles und betriebliches Rechnungswesen

Die vom Gesetzgeber erlassenen Bestimmungen über die Buchführung sind Minimalforderungen, deren Erfüllung allein für eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht genügen. Deshalb haben Theorie und Praxis im Laufe von Jahrzehnten ein Rechnungswesen entwickelt, das in erster Linie der erfolgreichen wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens in ihrer Gesamtheit und ihrer einzelnen Teile in eine gewollte Richtung dienen soll.

Die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens einerseits und die Notwendigkeit der Lenkung der innerbetrieblichen Vorgänge in ihren einzelnen Teilen andererseits führen zur Unterscheidung zwischen dem

**finanziellen Rechnungswesen**

und dem

**betrieblichen Rechnungswesen.**

Das **finanzielle Rechnungswesen** dient der Erfassung und Darstellung aller geldlich relevanten Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Es soll ständig die Finanzbewegungen aufzeigen und insbesondere in der Lage sein, für einen Zeitabschnitt rückschauend

- Vermögen und Schulden
- Liquidität
- Rentabilität
- Eigentumsverhältnisse

des Gesamtunternehmens darzustellen. Daraus ergibt sich, wer hauptsächlich an Informationen aus dem finanziellen Rechnungswesen interessiert ist:

- die Unternehmensleitung: zur finanzwirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens,
- die Eigenkapitalgeber: zur Information über die Rentabilität ihrer Geldanlage,
- die Fremdkapitalgeber: zur Information über Sicherheit und Verzinsung der Kredite,
- der Staat: zur Bemessung der Steuern und zur Prüfung, ob rechtliche Vorschriften eingehalten wurden.

Das **betriebliche Rechnungswesen** greift in die einzelnen Systemteile des Unternehmens ein. Es dient der Planung, Aufzeichnung und Kontrolle aller wirtschaftlichen Daten, die mit dem Ablauf leistungsbezogener Prozesse zusammenhängen. Damit fällt dem betrieblichen Rechnungswesen "die Aufgabe zu, quasi in einer mikroökonomischen Analyse Aussagen über den Ablauf des einzelwirtschaftlichen Gesamtsystems zu erlangen und zu dem Zweck eines 'punktuellen' Entscheidungsprozesses abzubilden" (Huch, 1975, S. 65).

Das betriebliche Rechnungswesen ist gesetzlich nicht vorgeschrieben; die Anwendung ist freiwillig. Form und Ausgestaltung sind immer unternehmensindividuell. Für die eigentliche Planung und Steuerung der Prozesse der Leistungserstellung und Leistungsverwertung ist das betriebliche Rechnungswesen aber ein ganz zentrales und unverzichtbares Arbeitsinstrument. In ihrer praktischen Anwendung sind die beiden Rechnungswesen stark miteinander verwoben und verwenden teilweise die gleichen Daten.

## **Auszug:**

### **I.1.1. Vorgelagerte Buchungssysteme, Hilfsbuchhaltungen**

Es ist bereits darauf hingewiesen worden (vgl. I.1.1.), dass im Zuge des Wachstums der Unternehmen und der daraus entstandenen Arbeitsteilung verschiedene zusätzliche Buchungssysteme, auch Hilfsbuchhaltungen genannt, entwickelt wurden. Die Anforderungen, die heute an diese Systeme gestellt werden, sind so umfangreich, dass die reine Buchführungsarbeit immer mehr in den Hintergrund getreten ist und diese Instrumente zu eigentlichen Informationssystemen von Funktionsbereichen ausgebaut wurden. Nachstehend werden die wesentlichen, buchhaltungsorientierten Aufgaben dieser Systeme aufgeführt.

#### **I.1.1.1. Fakturierung**

In der Fakturierung werden die Grundlagen für die Buchungen innerhalb der Ertrags- und Ertragsminderungskonten gelegt.

Jede ausgehende Rechnung wird für die Buchhaltung in verschiedene Bewegungen "zerlegt". Dazu müssen, gemeinsam mit der Auftragsbearbeitung, ev. mit der Offertbearbeitung und mit der Debitorenbuchhaltung, die grundlegenden **Kundendaten** gepflegt werden:

- Debitorennummer = Kontonummer = Kundennummer
- Kundenanschrift, -adresse, -ansprechpartner
- Kreditlimite des Kunden
- gewährte Zahlungskondition
- MWSt-Sätze des Kunden
- zugeordneter Verkäufer, Verkaufsgebiet
- kundenspezifische Rabattsätze
- eventuelle Verbandszugehörigkeit
- eventuelle Versandadressen (an wen zu liefern ist)

In Zusammenarbeit mit der Materialwirtschaft sind auch die Daten über die zu verkaufenden **Artikel** auf aktuellem Stand zu halten:

- Artikelnummer, -bezeichnung
- Verkaufspreis brutto
- Rabattsätze, die auf den Artikel gewährt werden
- eventuelle Mengenrabatte (-staffeln)
- Produkt- oder Warengruppenzugehörigkeit des Artikels
- zugeordnetes Ertragskonto in der FIBU

Zusammen mit den Angaben aus der bearbeiteten Bestellung ergibt sich daraus die Faktura:

Ringbuch AG Musterstr. 1 9008 St. Gallen		Kundennummer: 83245				
Auftrags/ Rechnungsnummer: 0080 Fakturadatum: 2.09.X1		Firma Seminar AG Kursstrasse 25 1111 Echantillon				
Verkäufer: 21 Wir lieferten Ihnen am: 15.09.X1		Ihre Referenz				
Pos.	Artikelnummer	Bezeichnung	Menge	Preis brutto	Rabatt-satz	Betrag
1	105010	4-Ringbuch 7 cm	100	5.00	10%	450.00
2	105060	2-Ringbuch 4 cm	200	4.00	10%	720.00
Total Warenwert						1'170.00
Porto, Fracht, Verpackung:						50.00
MWSt-Satz: 7.6%						92.72
Total Rechnungsbetrag						1'312.72
Zahlungskonditionen: 30 Tage netto Fakturadatum Bitte überweisen Sie den Betrag auf unser PC 90-3762						

Abb. 13: Musterfaktura

Diese Faktura bildet den Beleg für die Verbuchung in Debitoren- und Hauptbuchhaltung, wobei in Form einer **Sammelbuchung** folgende Bewegungen zu generieren sind:

Belegnummer	Belegdatum	Debitorenkonto	Ertrags-/Abzugskonto	Text	Betrag
0080	20.09.X1	83245	6100	Umsatz	450.---
0080	20.09.X1	83245	6110	Umsatz	720.---
"	"	"	2222	MWSt	92.72
"	"	"	6500	Porto, Fracht, Verpackung	50.---
Total Debitor					1'312.72

Abb. 14: Ertragsbewegungen

Bei diesen Bewegungen wurde angenommen, dass Verkäufe von Artikel 105010 immer dem Ertragskonto 6100, von Artikel 105060 dem Konto 6110, verrechnete Porti und Verpackung dem Ertragskonto 6500 gutgeschrieben werden, währenddem die MWSt direkt dem Schuldenkonto MWSt 2222 (an den Staat zu bezahlen) gutzuschreiben ist. In der Debitorenbuchhaltung interessieren die Einzelheiten dieser Rechnung nicht, sondern nur der Gesamtbetrag von Fr. 1'299.30, den Kunde 83245 jetzt dem Unternehmen schuldet. Deshalb werden die Einzelbeträge im Debitorenkonto zu einem Betrag zusammengefasst.

Die Sammlung aller oben dargestellten Bewegungen über einen Zeitraum ergibt das **Fakturaausgangsjournal**. Theoretisch könnte man jede einzelne Bewegung in der Hauptbuchhaltung verbuchen, doch ist dieser Aufwand nicht nötig, da ja die Einzelheiten aus der Rechnung entnommen werden können. In der Hauptbuchhaltung reicht somit pro Tag oder Monat eine Sammelbuchung pro gleiche Soll- und Habenkonto-Kombination aus.

Selbstverständlich können die oben angeführten Bewegungen auch mit vertauschten Soll- und Habenkonten oder mit negativen Beträgen vorkommen. Dann nämlich, wenn eine Rechnung **storniert** (wegen Rücklieferung oder Mängelrüge), oder wenn einem Kunden eine Gutschrift erteilt wird.

Das Beispiel zeigt, dass die für die Finanzbuchhaltung notwendigen Ertragsdaten in der Fakturierung "automatisch" miterzeugt werden, eine Zweiterfassung somit umgangen werden kann. Die Fakturierung ist aber, wie weiter hinten noch gezeigt werden wird, eine wichtige zentrale Datenbasis für das betriebliche Rechnungswesen, insbesondere für die Erlösrechnung.

Datenmässig weiss man nie mehr über seinen Kunden, als wenn man ihm eine Rechnung schreibt.

### I.1.1.2. Debitorenbuchhaltung

Hauptaufgabe der Debitorenbuchhaltung ist es, sämtliche Forderungen gegenüber Schuldnern (Kunden) des Unternehmens zu erfassen, zu verwalten und nach vollständiger Bezahlung zu löschen. Dazu muss einerseits jede Rechnung, die an einen Kunden gestellt wird, als **offener Posten** in die Debitorenbuchhaltung aufgenommen werden (Uebernahme der Bewegung aus der Fakturierung oder aus dem Fakturaausgangsjournal). Zur Wahrung der Uebersicht wird für jeden Kunden ein eigenes Debitorenkonto geführt. Andererseits sind die Zahlungseingänge von den Kunden in den Konten zu berücksichtigen, so dass jederzeit der Saldo eines Debitorenkontos

ermittelt werden und damit der Stand der Forderungen gegenüber einem Kunden ausgewiesen werden kann.

Bezahlt ein Kunde eine Rechnung über die Bank, ergibt der Bankbeleg die Grundlage für die Verbuchung:

Raiffeisenbank 9001 St. Gallen		Firma Ringbuch AG Musterstr. 1  9008 St. Gallen	
Valuta:	18.10.X1		
<u>Gutschriftsanzeige</u> Konto: 239.927.85			
Zahlung von: Seminar AG 1111 Echantillon		Fr. 1'312.72	

Abb. 15: Zahlungseingangsbeleg

Die entstehende Buchung lautet

Belegnummer	Belegdatum	Sollkonto	Habenkonto	Text	Betrag
XXXX	18.10.X1	Bank	83245	Zahlung Fakt. 0080	Fr. 1'312.72

Abb. 16: Zahlungseingangsverbuchung

Damit kann in der Debitorenbuchhaltung der offene Posten des Kunden ausgeglichen oder gelöscht werden. Ueberweist der Kunde nur eine Teilzahlung, bleibt die offene Position stehen, bis auch der Rest bezahlt ist.

Die Sammlung aller Zahlungseingänge eines Tages oder Monats ergibt das **Zahlungseingangsjournal**. Für den Uebertrag in die Hauptbuchhaltung werden auch hier die Zahlen so verdichtet, dass eine Sammelbuchung aufzeigt, wie die Geldkonten (Bank, Postcheck, Kasse) zugenommen haben und wie der Debitorenbestand abgenommen hat.

Werden die offenen Posten und die Zahlungseingänge pro Kunde chronologisch gespeichert, kann das Zahlungsverhalten eines Kunden je nach Bedarf analysiert werden, was für die Zwecke der **Bonitätskontrolle** notwendig ist. Schliesslich bilden die gleichen Daten auch die Grundlage für das **Mahnwesen**, für dessen Ausführung ebenfalls die Abteilung Debitorenbuchhaltung verantwortlich ist.

### I.1.1.3. Kreditorenbuchhaltung

Die Kreditorenbuchhaltung sollte zu jedem Zeitpunkt den aktuellen Stand aller Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten nachweisen. Dieser Grundsatz - eine "alte" Forderung der Wirtschaftsprüfer - verlangt, dass alle eingehenden Rechnungen vor ihrer materiellen Prüfung



der Kreditorenbuchhaltung eingereicht und dort erfasst werden. In der Kreditorenbuchhaltung hat jeder Lieferant ein Konto, in das die eingehenden Rechnungen als offene Posten gebucht werden. Das Gegenkonto dieser Buchung ist in den meisten Fällen ein Aufwandkonto. Rechnungen für Warenlieferungen (Roh- und Hilfsstoffe, Handelswaren) erfahren ihre Gegenbuchung jedoch auf einem Bestandskonto (Lager, Vorräte). Die Abteilung Kreditorenbuchhaltung muss aber auch dafür sorgen, dass die zur Zahlung fälligen Rechnungen termingerecht bezahlt und die dabei möglichen **Skontoabzüge** vorgenommen werden.

In Zusammenarbeit mit dem Einkauf sind Datenelemente über die Lieferanten aufzunehmen und laufend zu aktualisieren:

- Kreditorenummer = Kontonummer = Lieferantenummer
- Lieferantenanschrift, -adresse, -ansprechpartner
- Zahlungskonditionen des Lieferanten
- Bank- oder Postzahlungsadresse des Lieferanten.

Von jeder eingehenden Rechnung sind zudem mindestens das Rechnungsdatum und der Betrag zu erfassen, damit der Fälligkeitstermin ermittelt werden kann.

Sind die eingegangenen Rechnungen erfasst, entsteht das **Rechnungseingangsjournal**. Die Rechnungen gehen dann zur Rechnungsprüfung an die zuständigen Mitarbeiter des Einkaufs, des Lagers oder des Betriebes.

Geprüfte und zur Zahlung fällige Rechnungen werden nach den Konten gruppiert, die von der Zahlung berührt werden (Bankkonten, Postcheck, ev. Verrechnung mit Gegenlieferungen). Daraus resultiert das **Zahlungsausgangsjournal**, in dem links im Soll die Kreditorenummer und rechts im Haben jenes Bankkonto aufgeführt wird, aus dem die Zahlungen erfolgen.

Für den Uebertrag in die Hauptbuchhaltung werden die beiden Journale wie in den anderen Hilfsbuchhaltungen pro Hauptbuchhaltungskonto (Kreditorensammelkonto, Postcheck- und Bankkonten, Aufwand- und Bestandskonten) verdichtet, so dass dort nur noch die aggregierten Werte zu verbuchen sind. Vereinfachend kann man sagen, dass die Kreditorenbuchhaltung gleich aufgebaut ist wie die Debitorenbuchhaltung, aber auf den Beschaffungs- anstatt auf den Absatzmarkt ausgerichtet ist.

#### **I.1.1.4. Materialbuchhaltung**

Die Materialbuchhaltung ist heute in der Regel ein Teil des umfassenderen Bereiches der **Materialwirtschaft**, weil die Registrierung der Bestände und der Bewegungen eng mit der Lagerorganisation, dem Einkauf, der Produktion und dem Verkauf verknüpft ist. Die eigentliche Buchführungsaufgabe besteht darin, die Wertveränderung der Lagerbestände zuhanden der Hauptbuchhaltung darzustellen und zu zeigen, wofür das Material verbraucht wurde. Dazu müssen bekannt sein:

Bewertung von:	Belegarten
Lagerbestand	Inventurliste
Lagerzugänge	Lieferscheine von Lieferanten Fertigmeldescheine für Halb- und Fertigfabrikate Rücklieferungen aus der Produktion mit Materialbezugsscheinen
Lagerabgänge	Materialbezugsscheine für die Produktion Lieferscheine an Kunden Rücklieferungen an Lieferanten Belege für Verderb und Schwund

Abb. 17: Belege für Lagerbewegungen

Von jedem Lagerartikel wird eine grosse Zahl von Datenelementen gespeichert, die in Produktion und Verkauf benötigt werden. Hier sollen jedoch nur diejenigen Elemente aufgelistet werden, die für die Buchführung wesentlich sind:

- Artikelnummer = Kontonummer (oder Kontozuordnung)
- Artikelbezeichnung
- Menge
- letzter Einstandspreis
- niedrigster Einstandspreis
- durchschnittlicher Einstandspreis
- volle Herstellkosten
- proportionale Herstellkosten

Zusätzlich sind von jeder Lieferung (Auftrag) auch noch der effektiv zu bezahlende Einstandswert, die gelieferte Menge und das Lieferdatum zu erfassen. In der Systematik der doppelten Buchführung können diese Daten jedoch nicht mitgeführt werden, sondern nur die Kontennummern, die Texte und die Werte. Einige beispielhafte Buchungssätze für die Materialbuchhaltung sollen das Gesagte verdeutlichen:

Beleg-nr.	Beleg-datum	Soll-konto	Haben-konto	Text	Betrag
		Lager	Kreditor	Lagerzugang aus Lieferantenlieferung, Stahlblech 1 mm in Tafeln	850.--
		Materialaufwand	Lager	Lagerabgang an Fertigung, Stahlblech 1 mm in Tafeln	170.--
		Hilfsmaterialaufwand	Lager	Schmierfett für Stanzmaschine	12.80
		Warenaufwand	Fertig-/Handelslager	Handelswarenverkauf Folientaschen	33.60

Abb. 18: Beispielhafte Lager-Buchungssätze

In der Finanzbuchhaltung wird nicht der gleiche Detaillierungsgrad benötigt wie in der Materialwirtschaft. In Produktions-, oft aber auch in Handelsbetrieben, werden denn auch sehr viele Artikel(nummern) unter einer Kontonummer zusammengefasst. Für die Zwecke des

Übertrags in die Hauptbuchhaltung reichen im Produktionsbetrieb eigentlich vier Sammelkonten aus:

- Roh- und Hilfsmaterial
- Halbfabrikate
- Fertigfabrikate
- Ware in Arbeit / angefangene Arbeiten

Einen aktuellen Stand weisen dabei meistens nur die Konten Roh- und Hilfsmaterial sowie Fertigfabrikate auf, da für die Aktualisierung der Halbfabrikate- und der Ware in Arbeit-Konten Bewertungen aus der Kostenträgerrechnung über abgeschlossene und in Arbeit befindliche Aufträge benötigt werden. Die Konten "Halbfabrikate" und "Ware in Arbeit" kommen nur in Produktionsbetrieben und in wenigen Dienstleistungsbetrieben vor.

Die Bewertung von Beständen im Zeitpunkt der Übertragung der Materialwerte von der Material- in die Hauptbuchhaltung ist von zentraler Bedeutung. In den meisten Ländern ist gesetzlich vorgeschrieben, dass die Lagerbestände nach dem **Niederstwertprinzip** zu bewerten sind. Das bedeutet, dass Bestände zum jeweils niedrigsten Wert in die Bilanz aufzunehmen sind, entweder zum Beschaffungs- oder zum aktuellen Marktpreis (Einstandspreis). Ist der Marktpreis zum Bilanzierungszeitpunkt niedriger als der ursprünglich bezahlte Einstandspreis, ist die Differenz zu berichtigen:

Wertberichtigungsaufwand auf Warenlager – Lagerbestand

Ist der Marktpreis höher, als der Beschaffungspreis, wird in der Regel keine Korrektur vorgenommen, was dann zu den bekannten **stillen Reserven** führt.

Stille Reserven - sie können auch auf anderen Bilanzpositionen entstehen - sind somit nichts anderes als **unterbewertete Vermögensbestandteile** (oder überbewertete Schulden).

Je nach gesetzlichen Vorschriften eines Landes - so erlaubt der schweizerische Gesetzgeber die unbegrenzte Bildung von stillen Reserven -, und nach dem Abschreibungsverhalten eines Unternehmens ergeben sich stille Reserven in mehr oder weniger hohem Ausmass. In der Schweiz sind in Bilanzen deshalb auch sogenannte "pro memoria-Posten" im Wert von SFr. 1.-- zu finden, hinter denen höherwertige Vermögensbestandteile stecken, die aber schon auf null bzw. einen Franken abgeschrieben wurden. So werden oft aktivierungsfähige Anschaffungen wie Werkzeuge, Vorrichtungen, Bürohilfsmittel direkt einem Aufwandkonto belastet, wodurch das Gut zwar physisch im Unternehmen ist, aber nicht als Vermögensbestandteil ausgewiesen wird. Für den Uebertrag von der Materialbuchhaltung in die Hauptbuchhaltung wird meistens nicht ein Journal als Grundlage verwendet, sondern am Periodenende werden aufgrund der ermittelten Bestände und der Bewertungsüberlegungen pro Konto Anpassungsbuchungen vorgenommen. Diese Buchungen betreffen **Bestandszu- oder -abnahmen**.

#### I.1.1.5. Lohn- und Gehaltsbuchhaltung

Das Aufgabenspektrum der Lohn- und Gehaltsadministration ist mit dem Ausbau der Sozialversicherungswerke und der beruflichen Vorsorge stark ausgeweitet worden. Massgebend für die Buchführungsarbeit ist hieraus die Lohnabrechnung. Zuhanden der Hauptbuchhaltung

sind verdichtete Buchungen bereitzustellen, die folgende Geschäftsfälle betreffen:

- Lohn- und Gehaltsgutschriften brutto an die Mitarbeiter,
- Leistungen, die der Arbeitgeber für jeden Mitarbeiter zu bezahlen hat (AHV, ALV, Familienausgleichskasse, Erwerbsersatzordnung, Verwaltungskostenbeiträge),
- Beiträge des Arbeitgebers an die berufliche Vorsorge,
- Zulagen aller Art (Kinder- und Familienzulagen, Orts- und Verpflegungszulagen, Dienstaltersgeschenke, Pauschalspesen, etc.),
- übrige (freiwillige) Arbeitgeberanteile wie Krankenversicherung,
- Dem Mitarbeiter abgezogene Beiträge für AHV, ALV, berufliche Vorsorge, Unfallversicherung, Krankenversicherung, Quellensteuern, etc.,
- Lohn- und Gehaltsauszahlungen (netto).

Ein Sammelbeleg für die Lohn- und Gehaltsabrechnungen eines Monats könnte wie folgt aufgebaut sein:

Pos	Belegnr.	Belegdatum	Sollkonto	Habenkonto	Text	Betrag
1	1111	3101X1	Löhne	Mitarbeiterkonten	Löhne vergangener Monat	88'000.-
2	.	.	Gehälter	Mitarbeiterkonten	Gehälter vergangener Monat	32'000.-
3	.	.	AHV-Aufwand	Kreditor AHV	Arbeitgeberanteil AHV des Monats	6'060.-
4	.	.	ALV-Aufwand	Kreditor AHV	ALV Arbeitgeberanteil	240.-
5	.	.	Mitarbeiterkonten	Kreditor AHV	Arbeitnehmeranteil AHV des Monats	6'060.-
6	.	.	Mitarbeiterkonten	Kreditor AHV	Arbeitnehmeranteil ALV	240.-

Abb. 19: Sammelbeleg für Lohnabrechnung

Bei dieser Verbuchungsart stehen auf den Aufwandkonten am Monatsende die Netto-Aufwendungen für Löhne, Gehälter und Sozialleistungen, auf den Schuldenkonten die netto an die Sozialversicherer abzuliefernden Beträge und auf den Mitarbeiterkonten die Netto-Guthaben der Mitarbeiter. In einem weiteren Sammelbeleg wären dann die effektiv erfolgten Auszahlungen zusammenzufassen:

Pos	Beleg-nr.	Beleg-Datum	Sollkonto	Haben-konto	Text	Betrag
1	1112	2501X1	Mitarbeiterkonten	Bank A	Lohnzahlung für Januar	76'000.-
2	.	.	Mitarbeiterkonten	Bank B	Lohnzahlung für Januar	22'000.-
3	.	.	Mitarbeiterkonten	Kassa	Barzahlungen Lohn Januar	6'400.-
4	.	.	Kreditor AHV	Post-check	Akontoüberweisung für Januar	15'120.-

Abb. 20: Sammelbeleg für Lohnauszahlungen

Mit Hilfe von Sammelbuchungen entfällt die Notwendigkeit, für jeden Mitarbeiter im Hauptbuch ein Konto führen zu müssen. Die statistischen Angaben, die Personaldaten sowie die Details zu den Lohn- und Gehaltszahlungen und den entsprechenden Abzügen müssen in jedem Fall im vorgelagerten System der Lohnadministration erfasst werden. Dort kann auch geprüft werden, ob alle Berechnungen korrekt durchgeführt wurden, ob die Zahlungen an die Vorsorgeeinrichtungen richtig abgegrenzt und gemeldet wurden und ob die Lohnausweise vollständig ausgefüllt wurden.

#### **I.1.1.6. Anlagenbuchhaltung**

Anlagenbuchhaltung ist heute ein Sammelbegriff für alle Arbeiten, die mit der Verwaltung, der Werterhaltung und -bemessung sowie der Dokumentation von Maschinen, Einrichtungen und übrigen Anlagen zusammenhängen. Im Einzelnen werden darunter folgende Aufgaben verstanden:

- Inventarisierung sämtlicher Anlagen,
- Führung von Anschaffungs-, Tages- oder Wiederbeschaffungs- und Versicherungswert pro Anlageneinheit,
- Bestimmung und Fortschreibung der steuerlich zulässigen Abschreibungen (Steuerbilanz),
- Bestimmung und Fortschreibung der betrieblich notwendigen kalkulatorischen Abschreibungen,
- Erfassung der Neuzugänge und der Abgänge,
- Bestimmung der Restbuchwerte,
- ev. Dokumentation über die Entwicklung der Unterhalts- und Reparaturkosten sowie der Revisionen im Zeitablauf (ebenfalls pro Anlagengut),
- ev. Fortschreibung der von den Anlagen erbrachten Leistungen und Betriebsstunden,
- Angaben über Leistungsdaten von Maschinen.

In der Praxis wird die Verbindung zwischen Hauptbuchhaltung und Anlagenbuchhaltung selten direkt aufgebaut. Das kommt daher, dass die Anlagenbuchhaltung meist in tabellarischer Form (bzw. in einer Kartei) geführt wird und nicht nach dem System der doppelten Buchführung. Zugänge von ausserhalb des Unternehmens werden demzufolge einmal in der Kreditorenbuchhaltung gebucht und einmal in der Anlagenbuchhaltung erfasst:

<b>Kreditorenbuchhaltung</b>					
Belegnr.	Belegdatum	Sollkonto	Habenkonto	Text	Betrag
2222	15.02.X1	Anlagen	Kreditor	Beschaffung Kragenautomat	420'000.-
<b>Anlagenbuchhaltung</b>					
Anlagennummer:		082213			
Anschaffungsdatum:		15.02.X1			
Anschaffungswert:		420'000.--			
Lieferant:		Int. Tessuti Modena			
geplante Nutzungsdauer:		5 Jahre			
steuerlich zulässige Abschreibung p.a. in %:		33 1/3 %			
kalkulatorische Abschreibung fix p.a. in %:		20 %			
Beschreibung:		Kragenautomat, vollautom. Typ 4388			

Abb. 21: Datenerfassung in Anlagen- und Kreditorenbuchhaltung

Auf den Hauptbuchkonten für Anlagen ändert sich somit im Laufe eines Geschäftsjahres nur dann etwas, wenn Neuzugänge oder Abgänge zu verbuchen sind. Die für die Erfolgsermittlung massgeblichen Anlagenbuchungen werden jedoch zuerst in der Anlagenbuchhaltung aufbereitet. Dabei entstehen die Belege für:

- steuerlich zulässige Abschreibung der Anlagen im Geschäftsjahr

Buchungssatz: Abschreibungsaufwand - Anlagenbestand

- Aktivierung von selbst erstellten Anlagengütern oder Teilen davon

Buchungssatz: Anlagenbestand - Eigenleistung (Ertragskonto)

- Eigenleistungen werden üblicherweise zu den Herstellkosten bewertet und verbucht. Zu ihrer Bestimmung wird eine Nachkalkulation benötigt.

Diese Belege werden normalerweise einmal jährlich im Hauptbuch erfasst und führen zum Ausweis der neuen Restbuchwerte aller Anlagengüter.

## Auszug:

### I.2.2.3 Bilanz- und GuV-Analysen

Die systematische Analyse von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung konzentriert sich auf vier Aussagenbereiche:

- Die Rentabilität des Unternehmens, zu der Begriffe wie Cash Flow und Gewinn gehören,
- die Resultatverwendung, die aufzeigt, wie und wofür das Jahresergebnis verwendet wurde,
- die Stabilität, mittels der über die Veränderung der Finanzierungsstruktur berichtet wird und
- die Liquidität, mittels der die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens beurteilt wird.

Ist im Rahmen der Darstellung der GuV der Erfolg noch nicht detailliert gegliedert worden, ist

dies hier nachzuholen. Es ist zu unterscheiden zwischen:

- betrieblichem Erfolg aus der operativen Umsatztätigkeit,
- Kapitalerfolg aus Anlagen liquider Mittel,
- Beteiligungserfolg aus beherrschenden Beteiligungen,
- Liegenschaftenerfolg aus nicht betrieblich genutzten Liegenschaften,
- ausserordentlichem Erfolg aus Anlagenverkauf, Abbau von Vorräten (Buchgewinne aus Auflösung stiller Reserven) sowie übrigen, betrieblich nicht relevanten Erfolgen.

In internen Analysen sind der betriebliche Erfolg und der Kapitalerfolg aus Anlage liquider aber betriebsnotwendiger Mittel die relevanten Ausgangsgrössen. In Konzernen/ Beteiligungsgesellschaften ist sinngemäss der Beteiligungserfolg die massgebliche Erfolgsgrösse.

### **I.2.2.3.1 Rentabilitätsanalyse**

Mit der Rentabilitätsanalyse wird untersucht, wie sich die Arbeit, die in der vergangenen Periode (üblicherweise ein Jahr) geleistet wurde, gelohnt hat. Dazu gibt es viele mögliche Kennzahlen, die alle mehr oder weniger miteinander verknüpft sind. Die Zusammenhänge und die Definitionen werden in der Folge erläutert:

#### **Cash Flow:**

Wie der Name sagt, ist der Cash Flow eine Geldflussgrösse, die eigentlich anzeigen sollte, wieviel Geld durch das operative Geschäft netto in die Firmenkasse zurückgeflossen ist. Da man aber das Geld nicht in der Kasse liegen lässt, sondern es gleich wiedereinsetzt, lässt sich der Cash Flow nur ausnahmsweise als Veränderung des Kassabestands ablesen. Zudem kann man Liquidität – je nach Auswertungszweck - unterschiedlich definieren. Die Ausgangswerte für die Bestimmung des Cash Flow finden sich aber zuerst immer in der GuV:

<b>Gewinn- und Verlustrechnung der Tritex AG</b>	
Nettoumsatz	15'871
Materialaufwand	6'627
Bestandsabnahme Rohstoffe, Halb-&Fertigprodukte	520
Personalaufwand	3'465
Fremdleistungsaufwand	1'000
Uebriger Sachaufwand	1'193
Freiwillige Zuwendungen	80
<b>Cash Flow vor Zinsen und vor Steuern (CFBIT)</b>	<b>2'986</b>

Wird ein Subtotal in der GuV vor dem Abzug von bezahlten Fremdzinsen und Ertragsteuern gebildet, erhält man den Cash Flow vor Zinsen und vor Steuern **CFBIT** (Cash Flow Before Interest and Taxes). Da der CFBIT gemessen wird, bevor Abschreibungen, die von Unternehmen zu Unternehmen verschieden hoch festgelegt werden, noch Steuern und Zinsen, die landesspezifisch bestimmt werden, abgezogen werden, kann die Kennzahl sehr gut zur Beurteilung der finanziellen Leistung des Managements eingesetzt werden. Der CFBIT setzt sich denn auch immer mehr als Leistungsmaßstab für Geschäftsleitungen durch, die zwar wohl Ertrag und Aufwand verantworten können, aber keinen direkten Einfluss auf die anzuwendenden Abschreibungsregeln und auf die Finanzierungsstruktur ihres Unternehmens

haben.

Werden vom CFBIT auch noch die Zinsen und die Ertragsteuern abgezogen, resultiert der eigentliche Cash Flow, der aber exakterweise als **Brutto-Cash Flow** zu bezeichnen ist.

$$\text{(Brutto-) Cash Flow} = \text{liquiditätswirksamer Ertrag} - \text{liquiditätswirksamer Aufwand}$$

Da in einfachen Fällen kaum andere nicht liquiditätswirksame Positionen vorkommen als die Abschreibungen und der verbleibende Reingewinn, wird Cash Flow oft vereinfachend definiert als Reingewinn + Abschreibungen (sogenannte **Praktikermethode**). Die Verwendung dieser Definition sollte aber vermieden werden, weil sie den Blick auf die Entstehung des Cash Flow als Rest-Liquiditätsgrösse verwehrt.

Durch Gegenüberstellung der liquiditätswirksamen Erträge und der liquiditätswirksamen Aufwendungen wird als Differenzgrösse der Liquiditätszufluss aus dem operativen Prozess ersichtlich. Liquiditätswirksam sind auf der Ertragsseite die Umsätze und die Zinserträge aus dem operativen Geschäft, auf der Aufwandseite alle Positionen, die direkt zu Geldausgaben führen, also Personal-, Material- und Fremdleistungsaufwand. Buchhaltungstechnisch kann man somit cash flow-

wirksame Buchungen als solche definieren, die auf der einen Seite die Gewinn- und Verlustrechnung verändern und auf der anderen Seite das Nettoumlaufvermögen (Flüssige Mittel, Forderungen, Vorräte oder kurzfristige Schulden) verändern.

Als nicht liquiditätswirksame Erträge und Aufwendungen sind - der Definition entsprechend - GuV-Positionen zu betrachten, die zu einer Veränderung des Anlagevermögens oder der langfristigen Schulden führen, aber eben keine direkte Geldausgabe zur Folge haben. Dazu zählen bei den Erträgen Eigenleistungen für die Erstellung von eigenen Anlagengütern oder die Auflösung von langfristigen Rückstellungen, die nicht mehr benötigt werden. Zu den nicht liquiditätswirksamen Aufwendungen sind vor allem die Abschreibungen zu zählen (die Ausgabe wurde ja schon zum Zeitpunkt der Investition getätigt), sowie die Bildung langfristiger Rückstellungen. All diese GuV-Positionen führen zwar nicht zu Geldabflüssen, vermindern aber den Gewinn der Periode.

Werden vom Brutto-Cash Flow noch die Geldabflüsse abgezogen, welche anlässlich der Gewinnverteilung beschlossen werden, nämlich die Ausschüttung an die Eigenkapitalgeber (Dividende) und an weitere Empfänger von Teilen des Gewinns (Personalfürsorgestiftung, Vereine und ähnliches), verbleibt der **Netto-Cash Flow**, das heisst der reine Geldzufluss aus dem operativen Geschäft des Jahres, über den das Unternehmen zur Finanzierung seiner zukünftigen Aktivitäten verfügen kann. Der Netto-Cash Flow bildet für den Finanzchef des Unternehmens die Grundlage für die mittelfristige Finanzierungsplanung, da er ja dieses Geld nicht mehr von Banken beschaffen muss.



<b>Geldflussbetrachtung:</b>	
<b>CFBIT</b>	2'986
- Fremdzinsen	630
- Steuern	336
<b>= (Brutto-) Cash Flow</b>	<b>2'020</b>
- Ausschüttungen (Dividende)	400
<b>= Netto-Cash Flow</b>	<b>1'620</b>
+ Ausschüttungen	400
+ Fremdzinsen	630
- Zunahme Debitoren	200
- Zunahme Vorräte	-7
+ Zunahme Kreditoren	83
- netto langfristige Investition	410
<b>= Free Cash Flow</b>	<b>2'130</b>

Will man eine langfristige, das heisst mehrjährige Betrachtung anstellen, lohnt es sich, auch die Kennzahl **Free Cash Flow** zu berechnen:

Mit dem Free Cash Flow soll gezeigt werden, ob das Unternehmen in der Lage ist, wirklich bares Geld freizulegen, das man an alle Kapitalgeber ausschütten kann. Man achtet somit noch nicht darauf, ob das Geld an Fremdkapital- oder an Eigenkapitalgeber ausgeschüttet wird. Deshalb sind zum Netto-Cash Flow zuerst die Fremdzinsen und die Ausschüttungen wieder dazuzuzählen. Damit sind alle möglichen Positionen der GuV berücksichtigt. Geldabfluss kann aber auch entstehen, weil die Forderungen oder die Vorräte zunehmen, was vor allem dann geschieht, wenn der Umsatz des Unternehmens wächst. Mehr Umsatz führt zu mehr Einkäufen und dadurch auch zu höheren Kreditorenbeständen, also einer Position, die noch nicht zu Geldabfluss geführt hat. Deshalb sind zur Ermittlung des Free Cash Flow auch die Veränderungen der Debitoren-, Vorrats- und Kreditorenbestände zum Vorjahr einzuberechnen.

Die netto-langfristigen Investitionen des Jahres sind die Saldogrösse aus Investition, Devestition, Finanzierung und Definanzierung. Beispiel:

Investition in ein neues Gebäude	1'000
- Hypothekarkredit dazu	650
- Liquidation einer alten Anlage	20
<u>+ Amortisation eines Anlagekredits</u>	<u>80</u>
= Netto-langfristige Investition	410

Der Free Cash Flow berücksichtigt somit sämtliche denkbaren Geldabflüsse aus einem Unternehmen und kann anzeigen, ob das Unternehmen eine laufende Geldzufuhr benötigt, wie es vor allem stark wachsenden Unternehmen widerfährt (obwohl sie hochrentabel sein können) oder Bargeld freilegt, welches für eine marktgerechte Verzinsung verwendet werden kann.

Daraus kann man schliessen, dass die kumulierten Free Cash Flows mittelfristig positiv sein müssen. Auch wenn in einzelnen Jahren grosse Erneuerungs- oder Erweiterungsinvestitionen anstehen, sollte das Unternehmen in der Lage sein, das für die Bedienung des Kapitals notwendige Bargeld zu generieren. Gelingt dies nicht, sind die Eigenkapitalgeber gezwungen, durch Kapitalerhöhungen laufend neue Mittel einzuschliessen.

Die Free Cash Flows werden, weil sie angeben, wieviel bares Geld zur Bedienung des zinskostenden Kapitals erarbeitet wird, zur Berechnung des **Shareholder Value** verwendet (hier nicht behandelt).

<b>Gewinnbetrachtung:</b>		
<b>CFBIT</b>		2'986
- Abschreibungen		1'040
- übriger nicht liquiditätswirksamer Aufwand / Ertrag, z.B. Erhöhung Rückstellung für Personalfürsorge- Stiftung		70
= Gewinn vor Steuern und Zinsen	<b>(EBIT)</b>	1'876
- Fremdzinsen		630
= Gewinn vor Steuern	<b>(EBT)</b>	1'246
- Steuern		336
<b>= Reingewinn</b>		910
- Ausschüttungen		400
<b>= Reservenzuweisung / Gewinnvortrag</b>		510

Abb. 26: Übersicht über die Cash Flow- und Gewinngrößen

### Gewinngrößen:

Geht man erneut vom CFBIT aus, berücksichtigt nun aber zuerst die nicht liquiditätswirksamen Erträge und Aufwendungen, entsteht der Gewinn vor Abzug von Fremdzinsen und Ertragsteuern **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes). Diese Kennzahl wird zur Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens herangezogen.

Werden vom EBIT die bezahlten Fremdzinsen abgezogen, entsteht der Gewinn vor Steuern **EBT** (Earnings Before Taxes), der zur Bemessung des Ertragsteuervolumens benötigt wird. Nach Abzug dieser Steuern resultiert schliesslich der **Reingewinn** (Profit), über dessen Verwendung die Versammlung der Eigenkapitalgeber (Aktionäre) beschliessen kann.

### Rentabilitätsbeurteilung:

Aus der Sicht der Eigenkapitalgeber (Aktionäre) ist es interessant zu wissen, wie gut sich der von ihnen investierte Wert verzinst hat. Sie beurteilen die Rentabilität deshalb nach der Eigenkapitalrentabilität ROE (Return On Equity), indem sie den Reingewinn dem Eigenkapital gegenüberstellen, das zu Beginn der Periode bestanden hat.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität (ROE)} \\ = \frac{\text{Reingewinn (nach Zinsen und nach Steuern)}}{\text{Eigenkapital zu Jahresbeginn}} \times 100$$

Führungskräfte, die die Schuldenseite der Bilanz (d.h. die Finanzierungsstruktur) nicht selbst beeinflussen können, möchten aber lieber am Gewinn vor Abzug von Steuern und von Zinsen gemessen und verglichen werden. Denn für das Steuergesetz im Land, in welchem sie arbeiten, können sie nichts. Ebenso wenig können sie das in einem Land herrschende Zinsniveau für die Fremdzinsen beeinflussen. Das Zinsniveau ist aber neben anderen Faktoren auch dafür zuständig, welcher Anteil der Finanzierung mit Eigenkapital zu bewerkstelligen ist und welcher Teil mit Fremdkapital. Sie achten deshalb auf den ROI Return On Investment, auch Gesamtkapitalrentabilität genannt.

Als Investiertes Vermögen sollte der Jahresdurchschnitt angesetzt werden. Zum Vereinfachen wird jedoch oft der Endjahresbestand verwendet.

### *Return On Investment (ROI)*

$$= \frac{\text{Gewinn vor Zinsen und vor Steuern}}{\text{investiertes Vermögen (Gesamtkapital)}} \times 100$$

Als Manager kann man wiederum durch Manipulation des Abschreibungsvolumens (Festlegung höherer oder niedriger Abschreibungssätze oder Verschiebung von Investitionen und damit von Abschreibungsbedarf) den Gewinn vor Steuern und Zinsen EBIT beeinflussen. Besteht somit keine eindeutige Abschreibungsregelung für das Unternehmeng, empfiehlt es sich eher, den CFBIT als den EBIT zur Beurteilung der Managementleistung heranzuziehen.

Zur Rentabilitätsbeurteilung können aber auch viele weitere Kennzahlen herangezogen werden, die sich aus den oben genannten ableiten lassen.

Wird beispielsweise die ROI-Formel um den (Netto-)Umsatz erweitert, entstehen zwei weitere Kennzahlen, die für die Unternehmenssteuerung von Interesse sind, nämlich die Umsatzrentabilität ROS (Return On Sales) und die Kapitalumschlagshäufigkeit.

$$\text{Return On Sales (ROS)} = \frac{\text{Gewinn vor Zinsen und vor Steuern}}{(\text{Netto-}) \text{ Umsatz}} \times 100$$

$$\text{Kapitalumschlagshäufigkeit} = \frac{(\text{Netto-}) \text{ Umsatz}}{\text{investiertes Vermögen}}$$

Soll der ROI verbessert werden, lässt sich aus dieser Formel schliessen, dass dies entweder durch die Erhöhung der Umsatzrentabilität oder durch die Steigerung der Kapitalumschlagshäufigkeit geschehen muss. Im ersten Fall kann dies durch Senkung des Aufwands (Kostensenkung) oder durch Erhöhung des Umsatzes (Absatzmengen oder Verkaufspreise) erfolgen. Im zweiten Fall ist zu versuchen, die zur Erzielung des Umsatzes notwendigen Vermögensteile (v.a. Debitoren- und Lagerbestand benötigte Anlagen) zu senken. Diese Hinweise zeigen, dass der ROI eigentlich die Spitze eines ganzen Kennzahlensystems ist, das sich bis in die Einzelheiten des Geschäftsprozesses verfeinern lässt. (vgl. Siegart, 1998, S. 38ff.).

Auch aus Sicht der Fremdkapitalgeber können aus den Rentabilitätsgrößen wesentliche Rückschlüsse gezogen werden. So berechnen Banken den effektiven Verschuldungsfaktor, indem sie fragen, wie viele Jahre der Brutto-Cash-Flow verdient werden müsste, um die Nettoschulden zurückzuzahlen.

$$\text{Effektiver Verschuldungsfaktor} = \frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel} - \text{Debitoren}}{\text{Brutto} - \text{Cash Flow}}$$

Bei der Ermittlung dieser Kennzahl geht man von der Idealvorstellung aus, dass das Unternehmen den Cash-Flow nicht für die Finanzierung neuer Investitionen benötigt und auch keine Ausschüttungen tätigt.

Zur Berechnung der Rentabilitätszahlen sollten ebenfalls aussagekräftige Bilanzsummen herangezogen werden.

Richtig wäre es, für die ROI-Berechnung das durchschnittlich während eines Jahres gebundene betriebsnotwendige Vermögen zu verwenden. Näherungsweise gelangt man zu dieser Grösse, indem folgender Durchschnitt gebildet wird.

Zur Beurteilung der Rentabilitätskennzahlen wird immer wieder versucht, Richtgrössen zu bilden. Dies ist aber wegen unterschiedlicher Wettbewerbsverhältnisse und verschiedenen Branchenstrukturen kaum möglich. Als „Faustregeln“ haben sich durchgesetzt:

Eigenkapitalrentabilität:

$$\begin{array}{l} \text{Fremdkapitalzins mal Risikozuschlag} \\ \text{z.B. } 10\% \quad \times \quad 1,5 \quad = \quad 15\% \end{array}$$

Return On Investment:

FK-Anteil x Fremdkapitalzins	= 60% x 10%	= 6%
+ EK-Anteil x gewünschte EK-Rentabilität	= 40% x 15%	= 6%
+ Ertragsteuern, die auf den Gewinn vor Steuern zu bezahlen sind		2%
		<hr/>
		= 14%

### **Resultatverwendung**

Der Reingewinn kann für die Ausschüttung von Zuwendungen an unterschiedliche Institutionen oder von Dividenden verwendet werden oder im Unternehmen als Reserven zurückbehalten werden. Reservenbildung wie Dividendenzahlung dienen der **Existenzsicherung** des Unternehmens. Mit der Dividende soll das Interesse der Eigenkapitalgeber gewahrt werden, ihre Investition in das Unternehmen aufrechtzuerhalten oder - wenn nötig - noch mehr Eigenkapital einzuschiessen. Mit der Reservenbildung versucht das Unternehmen, ihr eigenes Wachstum, das sich ja auch in einer laufenden Vergrösserung der Bilanzsumme manifestiert, mindestens zum Teil zu finanzieren. Demzufolge empfiehlt es sich, den Ausschüttungsgrad oder den Anteil der Dividenden am Reingewinn zu verfolgen.

Bevor diese Gewinnverteilungsanalyse angegangen werden kann, ist jedoch festzulegen, wie der relevante Reingewinn zu bestimmen ist. Der Brutto-Cash Flow ist wie gezeigt eine wenig manipulierbare Grösse. Der Reingewinn wird aber grösser oder kleiner, je nachdem wie die Abschreibungen festgelegt werden. Abschreibungen dienen als **Substanzerhaltung**. Sie belasten die GuV für den Gegenwert des Verbrauchs (Abnutzung) der Anlagengüter des Unternehmens. Dadurch wird erkennbar, dass über die Bestimmung der Nutzungsdauer eines Anlagengutes oder über den Wertansatz für dieses Gut (Anschaffungs- oder Wiederbeschaffungswert) ein grösserer Ermessensspielraum für die Fixierung der Abschreibungswerte entsteht. Es ist auch einfach einzusehen, dass eine Kapitalgebergruppe, die vor allem an Ausschüttungen interessiert ist, niedrigere Abschreibungsbeiträge und niedrige Reservenzuweisungen bewilligen wird, was sowohl die Substanzerhaltung als auch die zukünftige Existenz des Unternehmens gefährden kann. Es empfiehlt sich deshalb, die Abschreibungsrichtlinien für ein Unternehmen in einem Controller-Manual oder in einer Bewertungsrichtlinie zu fixieren, sodass ihnen schon bei der Erstellung des Abschlusses Rechnung getragen wird.

#### **I.2.2.3.2. Stabilitätsanalyse**

Aus der Sicht der Fremdkapitalgeber ist das Eigenkapital das Risikokapital. Erleidet das Unternehmen Verluste, werden diese mit den vorhandenen Reserven und im Notfall auch mit dem Aktienkapital verrechnet, bis das gesamte Eigenkapital verschwunden ist. Die

Forderungen der Fremdkapitalgeber bleiben jedoch zur Gänze bestehen. Umso höher der Eigenkapitalanteil an der Bilanzsumme ist (der Eigenfinanzierungsgrad), desto sicherer sind also die Fremdkapitalgeber, dass sie ihre eigene Forderung in voller Höhe erstattet erhalten werden.

$$\text{Eigenfinanzierungsgrad (Eigenkapitalquote)} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Es ist verständlich, dass vor allem Banken Vorstellungen bezüglich „guter“ Eigenfinanzierungsgrade entwickeln. Diese Vorstellungen sind aber einerseits von der Branche und andererseits vom jeweiligen Land abhängig. In der Schweiz wird ein Eigenfinanzierungsgrad von mehr als 40% als gut erachtet, in Deutschland reichen aus Bankensicht ca. 30%. Diese Sätze gelten für Industriebetriebe. Für Handelsbetriebe, die ja einen massgeblich kleineren Anteil der Bilanzsumme im Anlagevermögen investiert haben, erwartet man in etwa die halben Sätze, d.h. mehr als 20% in der Schweiz und mehr als 15% in Deutschland.

Ebenfalls in den Bereich der Stabilitätsanalyse gehören die Anlagendeckungsgrade. Dabei geht man davon aus, dass das Anlagevermögen möglichst zu 100% durch Eigenkapital gedeckt werden soll, währenddem das Anlagenvermögen und die Vorräte zusammen, da sie üblicherweise länger als 1 Jahr im Unternehmen gebunden sind, langfristig finanziert sein sollten.

$$\text{(Anlagen-) Deckungsgrad A} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Vorräte}} \times 100$$

Es existiert auch die Version für den Anlagendeckungsgrad B, in welcher das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital nur dem Anlagevermögen gegenübergestellt werden.

### **I.2.2.3.3. Liquiditätsanalyse**

In der freien Marktwirtschaft müssen die Unternehmen ihren finanziellen Verpflichtungen **jederzeit** nachkommen können. Es ist somit dafür zu sorgen, dass den Schuldenpositionen jeweils in genügendem Masse Vermögenspositionen gegenüberstehen, die rechtzeitig in liquide Mittel umgewandelt werden (goldene Finanzierungsregel). Zur Messung dieser Verhältnisse werden die Liquiditätskoeffizienten herangezogen:

$$\text{Liquidität 1. Stufe} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

(Bar- oder Kassenliquidität)

$$\text{Liquidität 2. Stufe} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

(Quick Ratio)

$$\text{Liquidität 3. Stufe} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

(Current Ratio)

Für die **Barliquidität** gibt es kaum allgemeingültige Regelwerte. Oft wird jedoch gesagt, das Unternehmen solle jederzeit genügend Zahlungsmittel bereithalten, um die Löhne eines Monats zu bezahlen.

Von grosser Bedeutung ist die **Liquidität 2. Stufe**. Sie sollte im Industriebetrieb etwa 100 % betragen, was bedeutet, dass die kurzfristig fällig werdenden Schulden auch rechtzeitig mit vorhandenen Zahlungsmitteln und eingehenden Forderungen gedeckt werden können.

Der **Current Ratio** sollte in allen Unternehmen 120 bis 150% betragen, weil zur Umwandlung von Vorräten in Zahlungsmittel mehr Zeit benötigt wird (bis zu einem Jahr). Man kann auch so interpretieren, dass aus der Zeitbedarfsüberlegung heraus die Vorräte mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital zu finanzieren seien.

Eine hohe Liquidität 3. Stufe allein ist jedoch noch kein Garant für die sinnvolle Finanzierung. Es gilt zudem, die Qualität der Forderungsbestände und der Vorräte zu beachten, da diese Bestände Kapital binden und damit nicht nur Mittelbedarf sondern auch Zinskosten verursachen. Für diese Analyse werden **Reichweitenkennzahlen** eingesetzt:

- **Debitorenziel** (durchschnittliche Aussenstandsdauer offener Rechnungen zwischen Fakturaausgang und Zahlungseingang sollte möglichst klein sein).

$$= \frac{\text{Debitorenbestand}}{\text{Nettoumsatz}} \times 360$$

- **Rohmaterialreichweite** (Wie viele Monate kann die Produktion im Durchschnitt weiterproduzieren, ohne dass eingekauft wird?)

$$= \frac{\text{Rohmaterialbestand}}{\text{Materialaufwand}} \times 12 \text{ Monate}$$

- **Fertiglagerreichweite** (Wie viele Monate kann weiterverkauft werden, ohne dass produziert wird?)

$$= \frac{\text{Fertiglagerbestand}}{\text{Herstellkosten der verkauften Einheiten}} \times 12 \text{ Monate}$$

Reichweitenkennzahlen sollten aus der Sicht der Kapitalbindung möglichst klein sein. Je nach der Belieferungssituation auf dem Beschaffungsmarkt oder dem gewählten Lieferbereitschaftsgrad werden in den Unternehmen aber höhere Werte akzeptiert.

Ist die Liquidität 3. Stufe hoch, die Reichweiten aber niedrig, muss viel Geld in Form von Zahlungsmitteln und Wertpapieren vorhanden sein. Das Unternehmen hat in solchen Situationen die Möglichkeit, recht frei am Markt als Einkäuferin von Rohstoffen oder gar von ganzen Unternehmen aufzutreten (Mergers and Acquisitions). Diese finanzielle Manövrierkraft des Unternehmens wird oft mit dem **Nettoumlaufvermögen** (Net Working Capital) zum Ausdruck gebracht:

- Nettoumlaufvermögen = Umlaufvermögen ./ kurzfristiges Fremdkapital

Ist das Nettoumlaufvermögen in liquider Form verfügbar und sind zusätzlich eventuell noch offene Kreditlimiten bei Banken ausnutzbar, kann das Unternehmen einfacher zu neuen Märkten und / oder Produkten kommen, indem es andere Betriebe aufkauft.

Eine offene Kreditlimite besteht, wenn eine Bank ein Kreditvolumen zugesagt hat, das Unternehmen dies aber noch nicht voll ausgeschöpft hat.

Zur Lenkung und Kontrolle der Liquidität reichen Kennzahlen allein nicht aus, da sie nur der statischen Analyse dienen. Für die direkte Planung und Steuerung der Liquidität bedienen sich Finanzchefs deshalb des

- **Zahlungsbereitschaftsbudgets.** (Wann sind welche Zahlungsein- und -ausgänge zu erwarten?) und der
- mittelfristigen (mehrjährigen) **Finanzplanung.** (Halten sich die erwarteten Mittelzuflüsse und Mittelverwendungen in etwa die Waage, oder ist mit größerem Mittelbedarf zu rechnen?)

Diese beiden Instrumente werden aber hier nicht behandelt.

### **Auszug:**

## **II. Teil Das betriebliche Rechnungswesen**

Das betriebliche Rechnungswesen (BRW) hat die Aufgabe, möglichst detaillierte und eindeutige Einblicke in die Prozesse der Leistungserstellung und -verwertung eines Unternehmens zu ermöglichen. Diesen Anforderungen können das finanzielle Rechnungswesen bzw. die Finanzbuchhaltung aus verschiedenen Gründen nicht gerecht werden:

- Die Finanzbuchhaltung berücksichtigt nur Wertgrößen und Wertströme (Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand und Einzahlungen, Einnahmen, Ertrag).
- Die Finanzbuchhaltung stellt die Wertflüsse zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt dar, nicht jedoch die Mengen- und Wertströme innerhalb des Unternehmens.
- Im System der doppelten Buchführung können nur Werte, jedoch keine Mengen mitgeführt werden. Gerade die Gegenüberstellung von Werten und dazugehörigen Mengen erbringt aber die zur Steuerung des Unternehmens wesentlichen Informationen.
- Auch eine Betriebsbuchhaltung, wie sie noch in vielen Unternehmen geführt wird, kann die benötigten Führungsdaten nicht generieren, da sie ebenfalls nach den Regeln der doppelten Buchführung aufgebaut wird und somit keine Mengen zu Werten in Beziehung setzen kann.

Systeme des BRW wurden früher zur Hauptsache als "Abrechnungssysteme" entwickelt, um die Kosten von Leistungen und das Ergebnis pro Produkt detailliert nachrechnen zu können. Wie im nächsten Abschnitt gezeigt wird, sind heute die Anforderungen anders. Benötigt wird ein

**führungs-, ziel- und entscheidungsorientiertes betriebliches Rechnungswesen.**

BRW-Systeme wurden in erster Linie für gütererzeugende und weniger für Handels- oder Dienstleistungsbetriebe entwickelt. Für letztere sind auch heute noch viele verfahrenstechnische Fragen unbeantwortet. Die in der Folge dargestellten Prinzipien können bei entsprechender

Anpassung aber auch in Handels-, Dienstleistungs- und Gewerbebetrieben angewendet werden. Auch die grundlegenden Fragen, die mit dem BRW zu beantworten sind, sind in allen Unternehmen die gleichen:

- **Wo**, in welchen Bereichen, Abteilungen, Stellen sind **welche** Kosten entstanden, bzw. wo sollen sie entstehen?
- **Wofür**, für welche Produkte, Leistungen und Aufträge sollen **welche** Kosten entstehen oder sind entstanden?
- **Womit**, mit welchen Leistungen und Produkten generiert das Unternehmen in Teilmärkten ihren Erfolg?

Dazu sind verschiedene Instrumente entwickelt worden, die Männel (Kostenrechnung I, S. 18 f.) mit dem Kürzel KLEER zusammenfasst:

<b>K</b>	osten-,
<b>L</b>	eistungs,
<b>E</b>	rlös- und
<b>E</b>	rgebnis-
<b>R</b>	rechnung

Der Aufbau dieses Instrumentariums wird in den folgenden Kapiteln erläutert. Dabei ist jedoch zu beachten, dass für Struktur und Nutzung von BRW-Systemen **keinerlei gesetzliche** Vorschriften bestehen. Ihre Gestaltung kann somit frei nach den Bedürfnissen des Unternehmens angegangen werden. Auch bezüglich der im BRW zu berücksichtigenden Perioden gibt es keine Vorschriften. Allgemein wird heute die Planungsrechnung für ein Jahr erstellt und der Vergleich zwischen Plan und Ist wird monatlich durchgeführt. Immer mehr werden Auswertungen aus dem BRW aber auch zur Quantifizierung mittelfristiger und strategischer Pläne eingesetzt.

## II.1. Betriebliches Rechnungswesen im unternehmerischen Gesamtzusammenhang

### II.1.1 Wozu betriebliches Rechnungswesen?

Unternehmensführung hat sich im Zeitablauf stark gewandelt. Die Fragen, die gestellt werden, haben sich teilweise geändert und damit auch die Instrumente zu ihrer Beantwortung. Wie schon erwähnt, ist das betriebliche Rechnungswesen (BRW) eines der zentralen Hilfsmittel der Unternehmensführung und hat sich demzufolge im Laufe der Zeit auch stark geändert. Das BRW besteht nicht zum Selbstzweck, sondern dient nach heutiger Auffassung in erster Linie der

<b>Führungsunterstützung</b>
------------------------------

Dies wird offensichtlich, wenn der **Ablauf des Führungsprozesses** analysiert wird.

Von jeder Führungskraft - vom Vorarbeiter bis zum Präsidenten - wird erwartet, dass sie **Resultate** erreicht. Zu diesem Zweck soll sie selbst oder in Zusammenarbeit mit Anderen **Ziele** festlegen, die nötigen Massnahmen zu ihrer Erreichung bestimmen und ihre Ausführung in Gang setzen. Um erkennen zu können, ob sie auf dem Weg zum angestrebten Ziel ist, muss die Führungskraft die Resultate der Ausführung laufend erfassen und mit dem Ziel vergleichen. Ist das Ziel erreicht, also das erwünschte Resultat eingetreten, kann man neue Ziele bestimmen. Ergibt sich aber eine Abweichung zwischen Ziel und Ist, sind Korrekturen vorzusehen. Die Führungskraft kann wählen zwischen



- nichts unternehmen, weil sie überzeugt ist, dass das Ziel trotz festgestellter Abweichung erreicht werden wird, bzw. sich die Abweichung später automatisch ausgleichen wird,
- Korrekturmaßnahmen suchen und ausführen (das ist der Normalfall),
- das Ziel anpassen (dies ist wenn möglich zu vermeiden, da daraus Unsicherheit entsteht).

Die Abbildung von H. Ulrich (1974, S. 30) verdeutlicht diesen Ablauf:

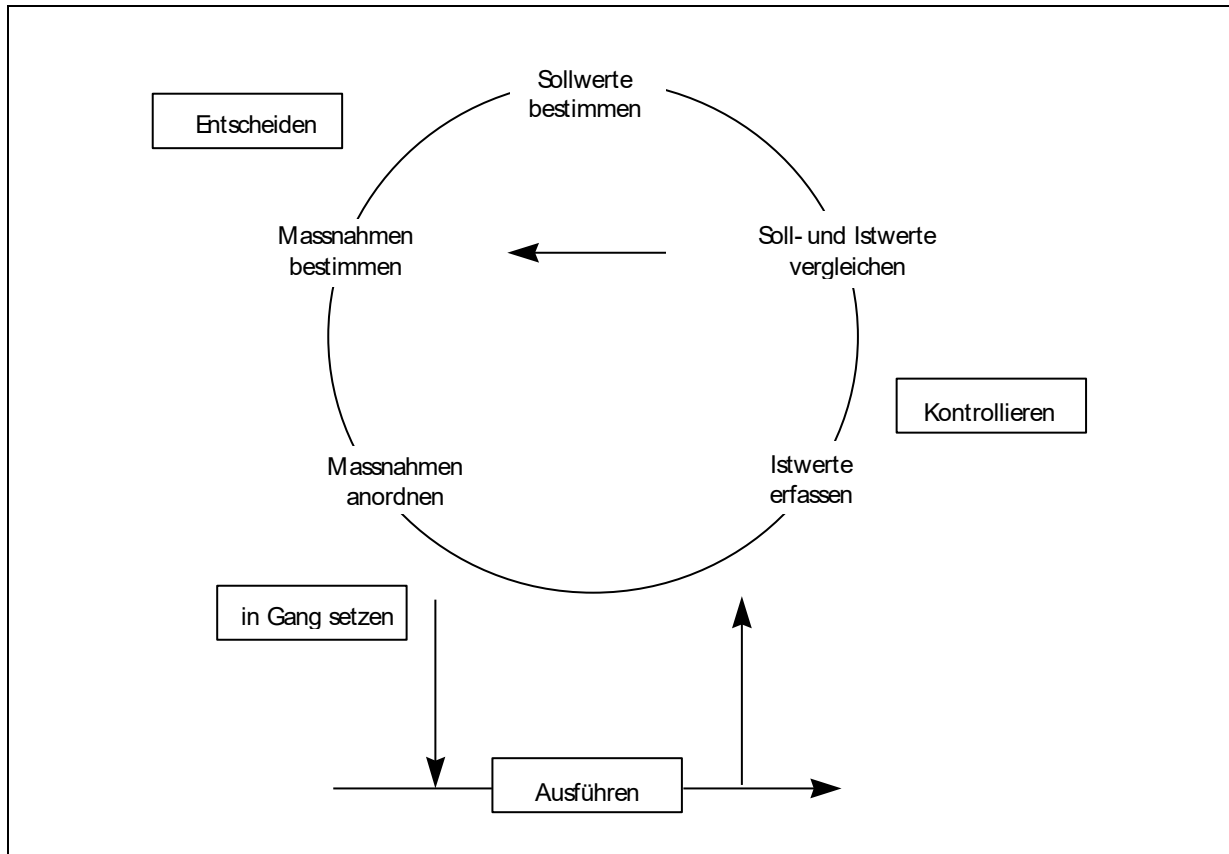


Abb. 27: Der Führungskreislauf

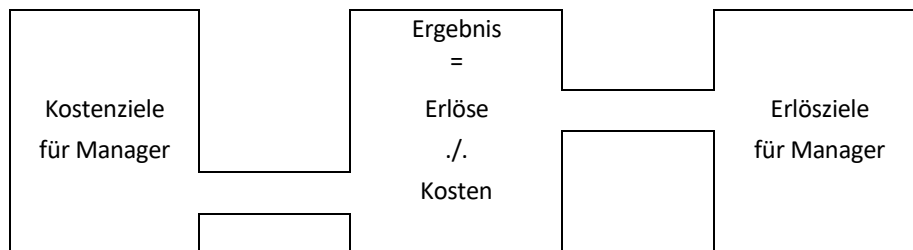
Weil diese Darstellung des Führungskreislaufs so abstrakt gehalten ist, kann man sie für alle Führungspositionen jeder Hierarchiestufe anwenden. Sie bringt zudem auch einen Grundgedanken der Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) klar zum Ausdruck, nämlich den **Beitragsgedanken**. Er lautet:

Welchen Beitrag leiste ich (als Mitarbeiter oder als Führungskraft), damit das Unternehmen als Ganzes oder mein Vorgesetzter seine Ziele erreicht?

Solche Beiträge können ganz unterschiedlicher Art sein, von der termingerechten Verteilung der Hauspost bis hin zur Realisierung des Marktdurchbruchs eines neuen Produktes. Führungskräfte sind aber zudem für die Erreichung eines weiteren Ziels zuständig. Alle Führungskräfte (und ihre Mitarbeiter) sind dafür verantwortlich, dass das Unternehmen das geplante Ergebnisziel erreicht. In den meisten Fällen ist für das Unternehmen damit ein Überschuss in bestimmter Höhe gemeint. Es ist nun offensichtlich, dass nicht jede Führungskraft einen direkten Beitrag zur Cash Flow-Erreichung leisten kann. Der Meister in der Fertigung kann aber dazu beitragen, indem er

dafür sorgt, dass günstig produziert wird, währenddem der Verkäufer sich dafür einsetzt, dass der Umsatz oder der Erlös in der geplanten Höhe erarbeitet wird; den Unternehmensgewinn aber können nur alle gemeinsam realisieren.

Jede Führungskraft hat also einen Beitrag zum Ergebnisziel zu leisten. Je nach Aufgaben und Hierarchiestufe ist dieser Beitrag jedoch unterschiedlicher Art. Es gibt Führungskräfte, die **Kostenziele** erreichen und Führungskräfte, die **Erlösziele** verwirklichen sollen.



Die gesamte Ergebnisverantwortung für ein Unternehmen liegt immer bei der obersten Führungsstufe (Führungsverantwortung). Diese Verantwortung wird durch **Delegation** von Aufgaben und Kompetenzen und damit auch von Teilzielen stufenweise an hierarchisch nachstehende Stufen weitergegeben (Handlungsverantwortung). Je nach Grösse oder (organisatorischer) Struktur eines Unternehmens kann es somit auch Führungskräfte geben, die gleichzeitig für Kosten- als auch für Erlösziele verantwortlich sind.

Entsprechend dem Beitragsprinzip nehmen sich dann auch die nachgeordneten Führungskräfte Teilziele vor.

Gemäss dem Führungsprinzip "Management by Delegation" bleibt die Gesamtverantwortung (Führungsverantwortung) immer beim Delegierenden. Der Empfangende übernimmt die Handlungs- (Realisierungs-) verantwortung.

Damit das geplante Unternehmensergebnis erreicht werden kann, müssen sich die Erlöszielträger genügend hohe und die Kostenzielträger genügend tiefe Ziele vornehmen. Dies passt mit einem weiteren Grundgedanken der Führung durch Zielvereinbarung zusammen:

Ziele sollen so geplant und formuliert werden, dass sie realistisch, aber nur mit Anstrengung zu erreichen sind.

Unrealistische Ziele führen nicht zum geplanten Ergebnis und Ziele, die man ohne Anstrengung erreichen kann, sind keine Ziele und haben demzufolge auch keine motivierende Wirkung.

Das bisher über den Führungskreislauf und insbesondere über Ziele Gesagte ist für das Verständnis und für den Aufbau moderner Systeme des BRW absolut zentral. In den folgenden Kapiteln wird immer wieder darauf Bezug genommen.

Erste Konsequenzen für die Gestaltung von BRW-Systemen lassen sich aber hier schon ziehen:

- Ziele festlegen sowie entsprechende Massnahmen bestimmen und über das ganze Paket zu entscheiden, wird allgemein unter der Tätigkeit "planen" zusammengefasst.

Ein führungsunterstützendes BRW-System, das auch als Entscheidungshilfsmittel dienen soll, muss demzufolge von Anfang an als

### Planungsrechnung

aufgebaut werden. Es ist unmöglich, für die Vergangenheit Entscheide zu treffen. Wenn man aber nur über das entscheiden kann, was die Zukunft beeinflusst, können folglich nicht Vergangenheits-, sondern nur Plangrößen entscheidungsrelevant sein.

Im Rahmen des BRW müssen Ziele in Zahlen gefasst werden.

- Damit Kosten- und Erlösziele für Manager bestimmt bzw. abgeleitet werden können, muss das BRW die Strukturen und Abläufe des Unternehmens rechnerisch abbilden, d.h. es hat der Organisation und der Verantwortlichkeitsregelung des Unternehmens zu entsprechen.

Ändert die Organisationsstruktur, sind auch die BRW-Strukturen anzupassen.

- Plangrößen sind pro Verantwortungsbereich festzulegen und Istgrößen so zu messen, dass sie mit den in den Plänen enthaltenen Zielen verglichen werden können. Ein BRW-System muss demnach

### Entscheidungs- und Verantwortungsrechnung

zugleich sein. Daraus ergibt sich, dass einem Verantwortungsbereich im Rahmen der Verantwortungsrechnung nur diejenigen Kosten und Erlöse zuzurechnen sind, die vom jeweils Verantwortlichen **beeinflussbar** sind.

- Zur Ziel- und Resultaterreichung ist es immer wieder nötig, Korrekturmaßnahmen zu evaluieren und ausführen zu lassen, was

### Soll-Ist-Vergleiche mit Analyse der Abweichungsursachen

voraussetzt. Gleichzeitig muss es möglich sein, mit den Zahlen des BRW die wertmäßigen Folgen verschiedener Korrekturmaßnahmen zu ermitteln, einander gegenüberzustellen und die gewählten Varianten in eine Erwartungsrechnung einzubringen. Dazu muss das BRW-System in der Lage sein, diejenigen Daten zu liefern, die durch eine Entscheidung verändert werden. Insbesondere sollte es folgende Frage beantworten:

Welche Leistungen, Erlöse und Kosten werden durch die Entscheidung verändert?

Entscheidungsüberlegungen beziehen sich auf Mengen- und Verfahrensänderungen und auf Veränderungen, die sich kurz- oder erst längerfristig auswirken werden. Daraus

kann man ableiten, dass das BRW in der Lage sein sollte, die Abhängigkeit von Kosten und Erlösen von Mengen- und Verfahrensänderungen ebenso darzustellen wie die Beeinflussbarkeit in Zeiträumen.

- Abweichungen der effektiven Ergebnisse von den Plangrößen sind, da die Planenden keine Propheten sind, normal. Damit die Führung in Erkenntnis der Abweichungen abschätzen kann, ob die für das ganze Jahr angestrebten finanzwirtschaftlichen Ziele trotzdem erreicht werden können, bedarf es der Ergänzung der BRW-Systeme um die

### Erwartungsrechnung

Die Erwartungsrechnung ist eine Kombination der Istrechnung mit den beschlossenen und bewerteten Korrekturmaßnahmen und zeigt das **voraussichtliche Ist-Resultat** an.

Diese direkt aus dem Führungsprozess abgeleiteten Aufgaben des BRW gelten heute in den meisten Unternehmenstypen und -arten, vom einzelnen Arbeitsplatz über Produktgruppen bis zum Gesamtbetrieb. Welches nun aber die Größen sind, die es im Einzelnen zu planen und zu ermitteln gilt, wird im nächsten Abschnitt aufgezeigt.

#### Auszug:

#### II.2.4.3. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Dass im Direct Costing die Fixkosten nur noch als ein grober Block betrachtet werden, vermochte nicht zu befriedigen. So ist nach Lösungen gesucht worden, die es erlauben, Fixkosten verschiedenen Bezugsobjekten zuzurechnen, ohne aber von neuem in die Schlüsselung der Fixkosten zu verfallen. Als Lösung entstand die mehrstufige DB-Rechnung. Sie geht von der Grundidee aus, dass die Kostenstellenpläne und die Sondereinzelkosten Fixkostenteile enthalten, die einem Auftrag, Produkt oder einer Produktgruppe eindeutig als Einzelkosten zugerechnet werden können (vgl. Einzelkosten-Definition in II.2.1.5.5.). Durch die stufenweise Zuordnung fixer Kosten versucht man, die Organisations- und Verantwortlichkeitsstruktur des Unternehmens in verschiedenen DB-Stufen abzubilden. Hierbei ist es üblich, diese DB-Stufen mit römischen Ziffern durchzunummerieren, wobei aber der Inhalt der einzelnen Stufen nicht allgemeingültig definiert ist, sondern vielmehr unternehmensspezifisch festgelegt wird. Zwecks Verbesserung der Aussagefähigkeit der DB-Stufen sehen wir aber von der Durchnummerierung ab und suchen eher nach sprechenden Namen, wie z.B. Produkte-DB.

Die ältesten Ansätze stammen von Mellerowicz und Agthe. Etwas jüngeren Datums ist die mehrstufige DB-Rechnung von Deyhle, die er als Verkaufserfolgsrechnung (VER) (Deyhle, CP I, 158) bezeichnet hat. Sie wird hier näher dargestellt, weil sie in der Praxis erfolgreich eingesetzt wird und bei geeigneter Anwendung am besten unserer Vorstellung einer ziel- und führungsorientierten kurzfristigen Erfolgsrechnung entspricht.

Die Plan-VER ist ein Teil des gesamten **Management-Erfolgsrechnungssystems (MER)**, das im Kapitel über den Soll-Ist-Vergleich vorgestellt wird.

Bis zur Deckungsbeitrags-Stufe I entspricht der Aufbau dem vorangehenden Beispiel. Wichtig ist nun aber, dass beim weiteren Ausbau immer mit den marktnächsten Größen begonnen wird, die im Unternehmen noch mitbeeinflusst werden können. In diesem Beispiel sind dies neben den Absatzmengen auch die empfohlenen Endverbraucherpreise (Aufbau als Bruttorechnung).

Nach dem DB I werden die Fixkosten in Anrechnung gebracht, die man einer Produktgruppe als Ganzes **eindeutig** zuordnen kann. Daraus resultiert der **Produktgruppen-DB**, der aufzeigt, wieviel eine **Produktgruppe** insgesamt, nach Abzug aller ihr ohne Schlüsselung zurechenbaren Kosten, **zum Gesamterfolg beiträgt**. Diesem Produktgruppen-DB kommt eine grosse Bedeutung zu; er dient als Zielgrösse für den jeweils verantwortlichen Product Manager.

	4-Ring- bücher	2-Ring- bücher	Handelsware	Total
Planverkaufsmengen	12'000	40'000	Klarsichtmäpp- chen, Register	
Planverkaufspreis	5.--	4.--		
Bruttoumsatz	60'000	160'000	25'000	245'000
Erlösschmälerungen, (10% für 4-&2-Ring, 40% für HW)	6'000	16'000	10'000	32'000
Netto-Erlöse	54'000	144'000	15'000	213'000
Proportionale Herstell- kosten (Plan) - pro Einheit - Volumen	1,957 23'484	1,396 55'840	(Einstand) 8'500	87'824
Deckungsbeitrag I	30'516	88'160	6'500	125'176
Kostenträgerfixkosten Product Management)	---	---	6'500	6'500
Produkt Gruppen-DB	30'516	88'160	0	118'676
Fixkosten des Verkaufs				11'240
Verkaufs-DB				107'436
Fixkosten der Produktion & Verwaltung				66'102
Betrieblicher CF vor Steuern und Zinsen (CFBIT)				41'334
Kalk. Abschreibungen Gewinnbedarfsbudget				23'333 18'000
Verkaufserfolg				1

Abb. 51: Plan-Verkaufserfolgsrechnung (VER) pro Monat

Als Fixkosten, für die ein Product Manager die Verantwortung übernehmen kann, kommen sicher alle Produktförderungskosten der jeweiligen Produktgruppe in Frage, die **nur gerade für diese Produktgruppe** aufgewendet werden. Dies können z.B. Produktprospektkosten, Werbeagenturkosten, Verkaufsständer, Aktionskosten und bei einer grossen Produktgruppe auch die Kosten des Product Managers selbst sein. Voraussetzung ist, dass die jeweiligen Kostenelemente immer ohne Schlüsselung dieser Produktgruppe zugeordnet werden können. Müsste man hingegen zu Verteilungsschlüsseln greifen, gehörten sie auf die nächsthöhere DB-Stufe. Soweit als Einzelkosten adressierbar, gehören in diese Produktgruppen DB Stufe auch die Sondereinzelkosten, die für die Aufträge entstehen.

Unter der Annahme, dass für die 4- und für die 2-Ringbücher gemeinsam geworben wird, könnte der Product Manager z.B. folgende Ueberlegungen anstellen: "Um wie viele Prozente muss die Absatzmenge steigen, wenn der Produkt Mix zwischen den beiden Erlösträgern und alle anderen Grössen gleichbleiben, aber pro Monat für 6'000 produktspezifische Werbung betrieben werden soll?"

	4-Ringbuch	2-Ringbuch	Total
Planverkaufsmengen	12'000	40'000	52'000
Anteil (Product Mix)	23,1 %	76,9 %	100 %
DB I/Stück	2,543	2,204	
Gewichteter DB I pro Durchschnittseinheit:			2,282
Produktwerbekosten:			6'000.--
Anzahl zusätzlich zu verkaufende Durchschnittseinheiten:			2'629
Minimale zusätzliche Absatzmenge zur Deckung der Produktwerbekosten in % der Planverkaufsmengen:			<u>5,06 %</u>

Abb. 52: Product Manager-Entscheidung

Die Festlegung eines Produktgruppen-DB-Volumens als Zielgrösse für den Product Manager hat den weiteren Vorteil, dass auf diese Weise dem Prinzip "Management by Delegation" Rechnung getragen wird. Ist nämlich der Ziel-DB bestimmt, müssen sich die Vorgesetzten nicht mehr in die Einzelheiten der Steuerung der Produktgruppe einmischen, sondern sie können den Product Manager sein spezifisches Rentabilitätsziel in eigener Verantwortung erreichen lassen.

Sinngemässes gilt für die dritte DB-Stufe, den Verkaufs-DB. Nach Abzug aller Kosten, die als proportionale oder als fixe Einzelkosten dem Verkauf insgesamt zugerechnet werden, kann man das DB-Volumen als Zielgrösse für den obersten Verkaufsleiter erklären.

Ist die gesamte Planung zielführend, reicht das Verkaufs-DB-Volumen im vorliegenden Beispiel aus, die Fixkosten sämtlicher Produktions-, Verwaltungs- und übrigen Kostenstellen sowie die geplanten kalk. Abschreibungen und das Gewinnbedarfsbudget zu decken. In der Zeile "Fixkosten der Produktion und Verwaltung" sind die geplanten primären Kosten aller noch nicht berücksichtigten Kostenstellen aufaddiert, die kalkulatorischen Abschreibungen bilden das Total aller in den Kostenstellen geplanten Abschreibungen und die Summe aller kalkulatorischen ROI-Ziele der Kostenstellen stimmt wiederum mit dem Gewinnbedarfsbudget überein. Ergibt sich schlussendlich ein Verkaufserfolg von Null oder besser, bedeutet dies, dass die Realisierung dieses Plans auch zur Erreichung der Gewinnziele führen wird. Die in dieser VER aufscheinenden Zahlen sind damit die "Spitze des Eisbergs" der gesamten rentabilitäts-orientierten Planung des Unternehmens.

Im Kapitel über den Soll-Ist-Vergleich wird sich zeigen, wie die verschiedenen Absatz-, Preis-, und Fertigungsverantwortlichen steuern müssen, damit das hier formulierte Ziel im Ist auch wirklich erreicht wird.

#### II.2.4.4. Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung

Mehrfach ist bereits darauf hingewiesen worden, dass das Rechnungswesen, um als Führungsmittel zu taugen, den effektiven Strukturen und Abläufen im Unternehmen entsprechen muss. Wird das Unternehmen als Folge von Veränderungen im Markt umorganisiert, z.B. von einer reinen Produkteorganisation in eine Filialorganisation oder werden aus der strategischen Planung heraus Geschäftsfelder gebildet, die auch finanzwirtschaftlich selbstverantwortlich zu führen sind, sollten auch die Gliederungsstrukturen im Rechnungswesen entsprechend angepasst werden. Schon in II.2.1.4. haben wir gesehen, dass in diesen Fällen neben die auf die Leistungserstellung abgestimmte Produktgliederung eine oder mehrere Gliederungen der Erlösträger treten, die den Marktbearbeitungsstrukturen angepasst sind.

Damit die Planung und später der Soll-Ist-Vergleich auch in mehreren Dimensionen zielgerecht und verantwortungsgerecht aufgebaut werden können, soll in der Folge die oben dargestellte VER mehrdimensional ausgebaut werden. Dabei ist wiederum unternehmensindividuell vorzugehen, denn es sind unzählige Varianten denkbar. Einige Beispiele:

- A) Verkauf aller Produkte an verschiedene Kundengruppen, wobei jede Kundengruppe ihr eigenes Rabattsystem und jeweils einen eindeutig zugeordneten Verkäufer hat.

Dimension 1: Produkte, Produktgruppen

Dimension 2: Kundengruppen und Verkäufer

Neben die Produkte-VER tritt hier die Kunden-DB-Rechnung, wobei es sein kann, dass ein Grosskunde einer eigenen Kundengruppe entspricht. Für die Planung ist es in dieser Konstellation ebenso wichtig zu wissen, wieviel die einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen zum Erfolg des Unternehmens beitragen als auch die Erfolgsbeiträge der einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen zu kennen.

- B) Verkauf aller Produkte in mehreren Regionen im Inland und in mehreren Ländern an Generalvertreter, wobei jede Inland-Region ihren eigenen Verkäufer hat.

Dimension 1: Produkte, Produktgruppen

Dimension 2: Regionen/Verkäufer, Inland, Länder, Export

Je nach Geschäftsvolumen erhalten die Generalvertreter unterschiedliche Vertragskonditionen, was sich im Unternehmen unter anderem in verschiedenen Nettoerlösen pro Einheit auswirkt und auch in der Planung zu berücksichtigen ist. Sind die Kundenbedürfnisse bezüglich Bedienung und Ausstattung der Produkte in den Ländern und in den Regionen etwas unterschiedlich, wird dieses Unternehmen wahrscheinlich auch ihre strategischen Geschäftsfelder nach Ländern und Regionen gliedern. Die Dimension 2 wird damit auch zum Umsetzungsinstrument von der strategischen Planung in die operative Jahresplanung.

- C) Die Produkte oder Dienstleistungen werden über verschiedene Absatzkanäle verkauft, die es auch einzeln zu planen gilt. Die Handelsware wird nur an Detaillisten und im Direktverkauf im Inland verkauft. Die Aussendienstmitarbeiter sind hier nach Absatzkanälen zugeordnet. Damit die Konsistenz der Planung überwacht werden kann, ist also auch hier in zwei Dimensionen vorzugehen.

Im Beispiel entsprechen die 4 Pläne formal der Struktur der VER; inhaltlich sind sie jeweils von

den Absatzkanalverantwortlichen zusammen mit dem Controller zu erstellen. Diese können ihre Arbeit aber nicht allein abschliessen, denn in der Produktdimension sollte auch eine Übereinstimmung mit den jeweils verantwortlichen Product Managern erfolgen; erst dann erhält der Summenplan für das gesamte Unternehmen Gültigkeit. In diesen Plänen spiegelt sich somit die heute der Realität entsprechende gemeinsame Verantwortlichkeit für das DB I-Volumen wieder. Ein Product Manager ist für den Produktgruppen-DB der Handelsware nach Abzug aller proportionalen und aller fixen Einzelkosten der Handelsware verantwortlich. Dies kann er aber nur erreichen, wenn er mit den Absatzkanalverantwortlichen zusammenarbeitet. Diese wiederum sind für den DB ihres Kanals verantwortlich, der sich ergibt, wenn vom Total-DB I des Kanals die fixen Einzelkosten dieses Kanals abgezogen werden (vor allem Reisespesen, Kundenspesen und fixe Personalkosten des Absatzkanalpersonals).

In der mehrdimensionalen DB-Rechnung erweist sich eine tiefe Kostenstellengliederung als sehr wertvoll. (Vgl. II.2.1.2.). Im Zweifelsfall sollte für jede Produktegruppe und für jeden Aussendienstmitarbeiter eine eigene Kostenstelle eingerichtet werden.

Die Summe aller Deckungsbeiträge der Absatzkanäle kann nicht mit dem Produktgruppen-DB-Volumen der Produktdimension übereinstimmen. Denn in der Produktdimension werden vor dem Produktgruppen-DB die Produktfixkosten abgezogen, währenddem die Fixkosten der Absatzkanäle nicht den einzelnen Produktegruppen zugerechnet werden können. In der Produktdimension sind deshalb die Fixkosten der Absatzkanäle in den Verkaufsfixkosten vor dem Verkaufs-DB enthalten. Die Übereinstimmung zwischen den beiden

Dimensionen ergibt sich erst dort wieder, wo alle dem Verkauf insgesamt zuordenbaren Fixkosten eingerechnet sind. Aus diesem Grunde empfehlen wir, ausser für den (international gleich definierten) DB I, den DB-Stufen keine Nummern, sondern sprechende Namen zu geben.



Absatzkanal: Detaillisten					
Produkte	4-Ring-	2-Ring-	Handels-	Total	
gruppe	bücher	bücher	ware		
Absatz	2'000	10'000			
Planpreise	5.--	4.--			
Rabatte	-20%	-20%	50%		
etc.					
Nettoerlös	8'000	32'000	7'500	47'500	
prop. HK	3'914	13'980	5'666	23'540	
DB I	4'086	18'040	1'834	23'960	
	Fixkosten des Absatzkanals Detaillisten			1'500	
	DB des Absatzkanals			22'460	
	↓				
Absatz-	Absatzkanal: Nettoerlös				
kanal:	17'000	36'267	---	53'267	
Direkt-	prop. HK				
verkauf	7'828	14'891	---	22'719	
	DB I				
	9'172	21'376	---	30'548	
	Fixkosten des Absatzkanals Wiederverkäufer			1'200	
	DB des Absatzkanals			29'348	
	↓				
Absatz-	Absatzkanal: Nettoerlös				
kanal:	20'000	61'333	7'500	88'833	
Export	prop. HK				
	7'828	21'405	2'834	32'067	
	DB I				
	12'172	39'928	4'666	56'766	
	Fixkosten des Absatzkanals Direktverkauf			1'900	
	DB des Absatzkanals			54'866	
	↓				
Totalbe-	Absatzkanal: Nettoerlös				
trachtung	9'000	14'400	---	23'400	
	prop. HK				
	3'914	5'584	---	9'498	
	DB I				
	5'086	8'816	---	13'902	
	Fixkosten des Absatzkanals Export			800	
	DB des Absatzkanals			13'102	
	↓				
Totalbetrag	DB des Absatzkanals				
				13'102	
Absatz	12'000	40'000			
Planpreise	5.--	4.--			
Rabatte	10%	10%	40%		
etc.					
Nettoerlös	54'000	144'000	15'000	213'000	
prop. HK	23'484	55'840	8'500	87'824	
DB I	30'516	88'160	6'500	125'176	
	Fixkosten aller Absatzkanäle			5'400	
	DB aller Absatzkanäle			119'776	

Abb. 53: Zweidimensionale DB-Rechnung

<b>Dimension Absatzkanäle</b>	
DB aller Absatzkanäle	119'776
Kostenträgerfixkosten (Product Management)	6'500
Fixkosten des Verkaufs	5'840
Verkaufs-DB	107'436

Die Summen der beiden Dimensionen (Absatzmengen, Nettoerlöse, DB I) hingegen müssen übereinstimmen. Dieser Vergleich dient auch als Test, ob die Planung rechnerisch richtig ist.

In praktischen Fällen kann sich, je nach der Art der strategischen Führung und der Marktbearbeitung auch eine drei- oder vierdimensionale Erfolgsrechnung aufdrängen. Wird die gesamte Planungsrechnung von Anfang an zielorientiert aufgebaut, d.h., so dass die in ihr enthaltenen Mengen und Werte auch zu erreichende Ziele bilden, können, wie dieses Beispiel zeigte, sämtliche auf die Rentabilität des Unternehmens ausgerichteten Teilziele in den Einzelplänen untergebracht und nachher im Ist verfolgt werden. Der Ausbau der KER zur mehrdimensionalen Verkaufserfolgsrechnung hilft dabei auch, den Anforderungen gerecht zu werden, die sich aus der strategischen Planung und der Vielfältigkeit der Marktbearbeitung ergeben.