

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

LV-Nr. 330042

Literaturempfehlung:

LECHNER/ EGGER/SCHAUER: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien.*

THOMMEN/ACHLEITNER: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.*

SCHIERENBECK, H: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München.*

WÖHE, G: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.*

SCHNEEBERGER/PEYERL: *Betriebswirtschaftslehre für Agrarökonomien; Wien*

KREIDL/MESSNER/WALA: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Wien*

Grundlagen

Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften

Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

Bedürfnis – knappe und freie Güter

Ökonomische Rationalprinzip

Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften

Systemanalyse – Unternehmen und Umwelt

Interne u. Externe Anspruchsgruppen

Wissenschaft:

Forschung - Lehre

Forschung: methodische Suche nach neuen Erkenntnissen.

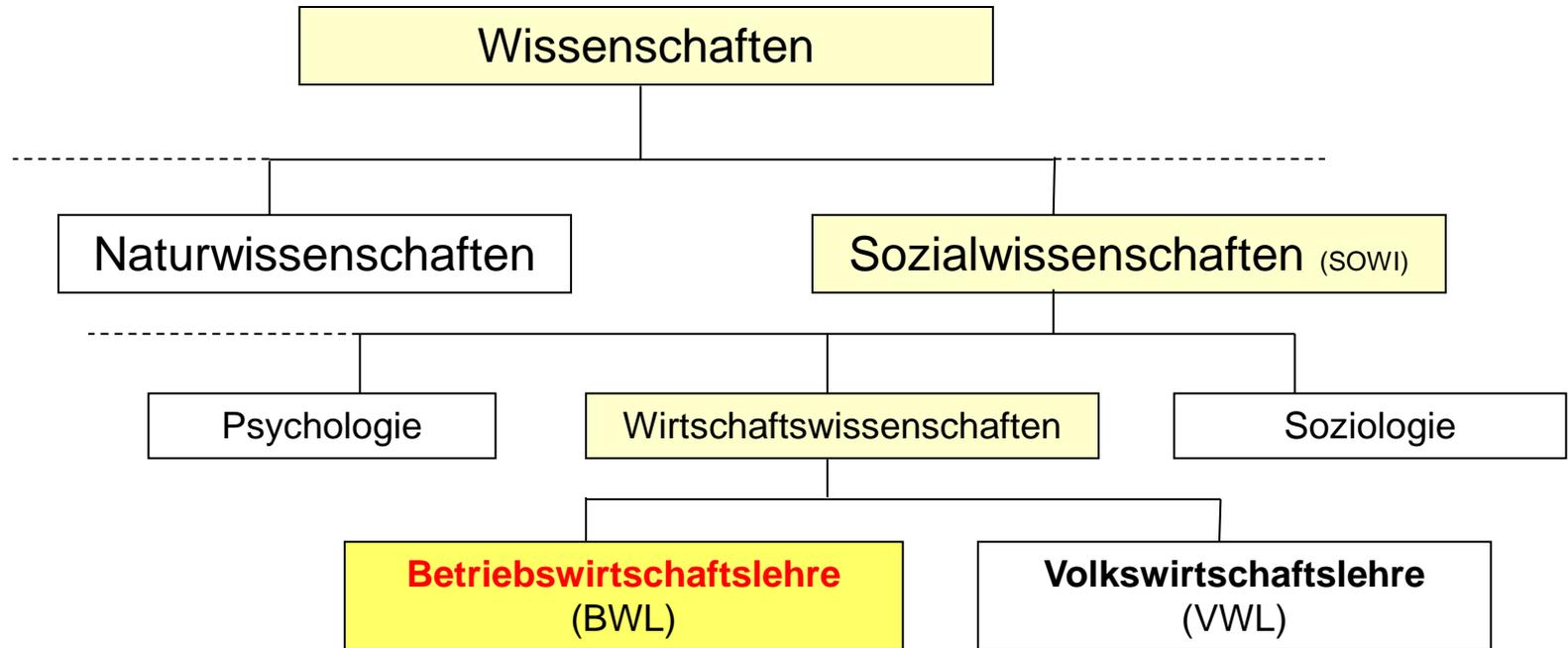
→ systematische Darstellung und Veröffentlichung

(verbreiten/überprüfen/nachvollziehen)

Lehre: ist die organisierte und systematische Weitergabe

Grundlagen

Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften



SOWI: Untersucht die Phänomene des gesellschaftlichen Zusammenlebens (Theorie/Empirie)

Wirtschaftswissenschaft: Lehre von der Wirtschaft (Ökonomie).

Volkswirtschaftslehre (Nationalökonomie, Makroökonomie)

- ... untersucht primär gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge und die gegenseitigen Abhängigkeiten der Einzelwirtschaften (Privathaushalte, Unternehmen, Staat, Nationen,...)

Betriebswirtschaftslehre (Mikroökonomie)

- ... befasst sich primär mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und Betrieben

Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

Funktionelle Gliederung

Einteilung nach funktionellen Problembereichen → Allgemeine BWL

Rechnungswesen

Investition

Finanzierung

Beschaffung (Materialwirtschaft)

Produktion

Marketing

Organisation

Führung

Personal

Institutionelle Gliederung

Einteilung nach Wirtschaftszweigen (branchenbedingte Besonderheiten)

→ spezielle BWL

Industriebetriebslehre,
Bankenbetriebslehre,
Landwirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre
Handwerksbetriebslehre,

Genetische Gliederung

Einteilung nach unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung

Gründungs- oder Errichtungsphase
Umsatzphase
Liquidationsphase

Bedürfnis:

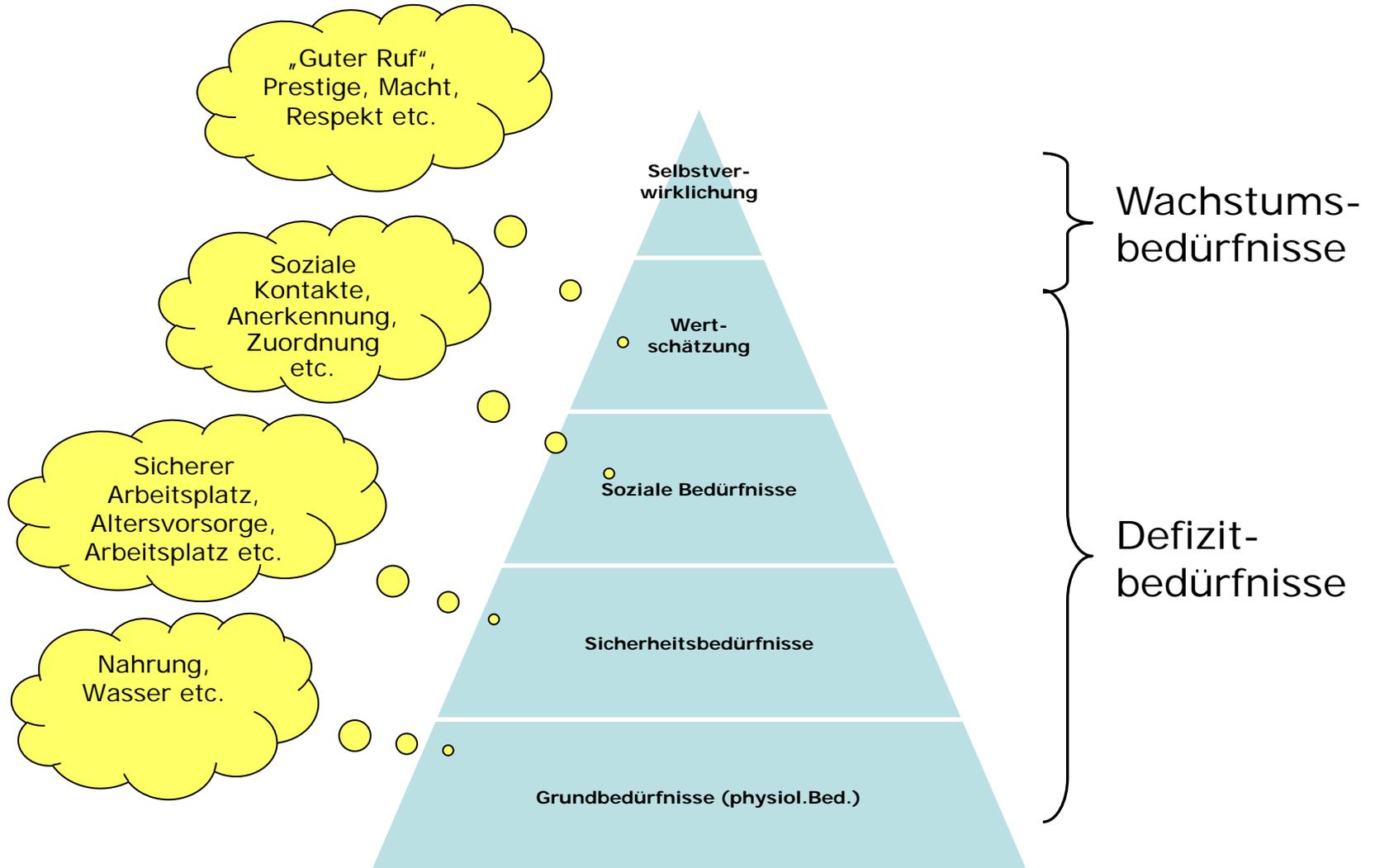
- empfinden eines Mangels

Mit dem „Wirtschaften“ wird versucht, das „Bedürfnis“ der Menschen nach (Konsum-)Gütern und Dienstleistungen zu verringern.

Grundlagen

Die menschlichen Bedürfnisse

(„Bedürfnispyramide“ nach Maslow 1908-1970)

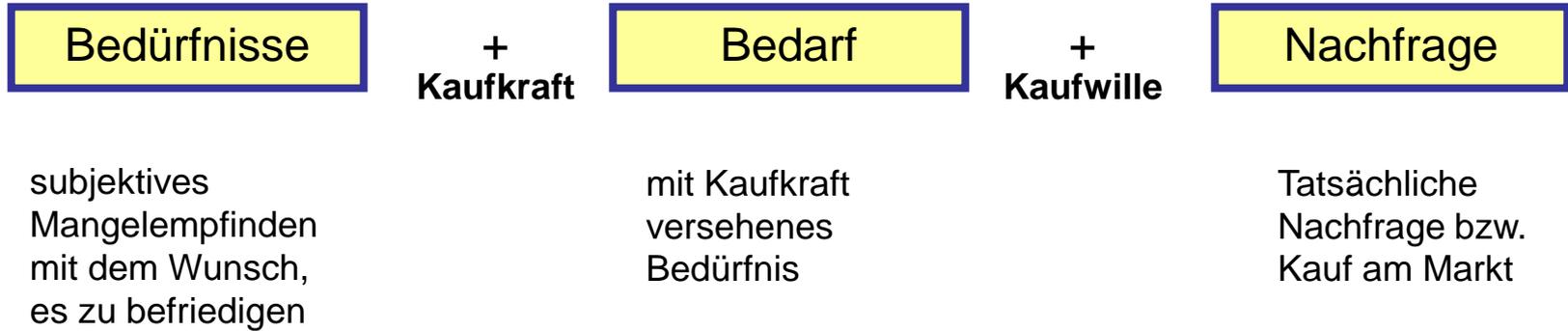


Das Modell impliziert, dass die Summe der menschlichen Bedürfnisse unbegrenzt ist:

→ Die selben Bedürfnisse wiederholen sich

→ Neue Bedürfnisse kommen, je nach Entwicklungsstand einer Gesellschaft hinzu

Grundlagen



Problem der Knappheit von Gütern:

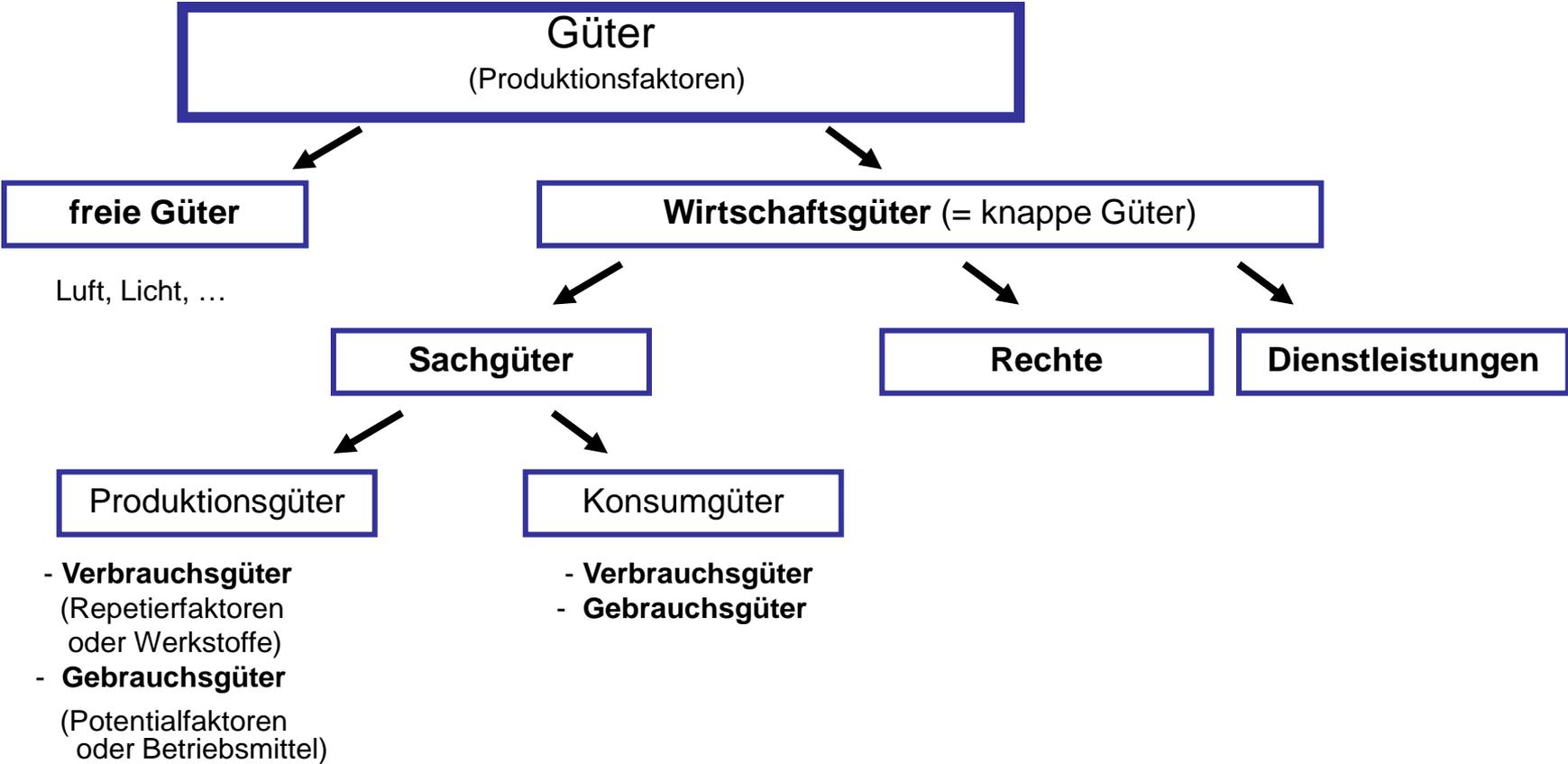
Differenzierung in freie und knappe Güter

Knappheit: Preise sind Knappheitsindizes (Angebot und Nachfrage)

Ziel des Wirtschaftens:

- optimale Allokation von knappen Gütern
- sparsamer und rationaler Einsatz von Produktionsfaktoren

Grundlagen



WIRTSCHAFT:

alle rationalen Tätigkeiten, um - am Bedarf des Menschen gemessene
- Knappheit an Gütern zu verringern

Produktionsprozess:

Kombination von Gütern und Dienstleistungen
(= Kombination Produktionsfaktoren)

→ aus **Input**- oder Einsatzgütern (*Rohstoffe, Maschinen, Gebäude,..*)
werden **Output**- oder Ausbringungsgüter (*Waren, Nahrungsmittel,..*)

Ökonomisches Rationalprinzip bei der Verwendung knapper Güter:

- 3 Ausprägungen

Maximalprinzip: bei gegebenem Input maximaler Output

Bsp.: mit einer Tankfüllung möglichst viel Kilometer

Minimalprinzip: bei vorgegebenem Output minimaler Input

Bsp.: vorgegebene Strecke mit möglichst wenig Benzin

Optimalprinzip: optimale Kombination von Input und Output

Bsp.: optimale Düngereinsatzmenge in der Pflanzenproduktion zur Erreichung des wirtschaftlichen Optimalertrages

Gewirtschaftet wird in Wirtschaftseinheiten (*Haushalte/Betriebe*).

Wirtschaftseinheiten die Sachgüter bzw. Dienstleistungen bereitstellen werden als **Betriebe** bezeichnet.

Unternehmen – Betrieb:

Trennung ungenau (Betrieb und Unternehmen häufig synonym verwendet)

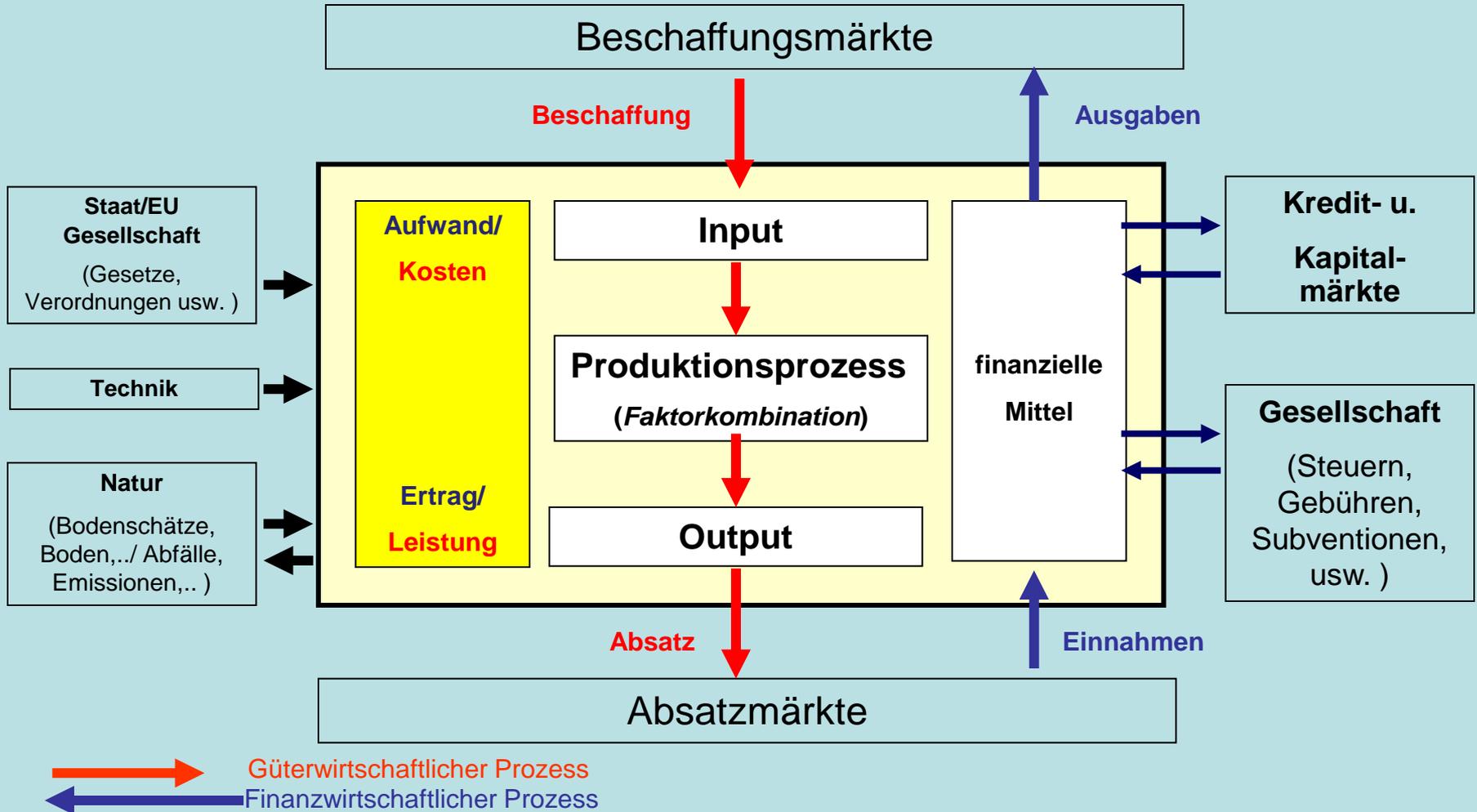
Unternehmen: rechtliche Einheit in seinen Außenbeziehungen

Betrieb: technisch organisatorische Einheit – räumlich
zusammengefasste Arbeitsstätte

Firma: Name unter dem der Kaufmann Geschäfte betreibt (§ 17 HGB), im Firmenbuch eingetragen

Grundlagen

Systemanalyse: Unternehmen, Umwelt und Umsatzprozess



Grundlagen

Interne Anspruchsgruppen – Erwartungen und Interesse am Unternehmen

Anspruchsgruppe	Interessen bzw. Ziele
Eigentümer	Einkommen/Gewinn; Vermögensmehrung/-sicherung Verzinsung des investierten Kapitals
Management	Macht, Einfluss, Prestige Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie Entfaltung, eigene Ideen u. Fähigkeiten
Mitarbeiter	Einkommen soziale Sicherheit Entfaltung der eigenen Fähigkeiten menschliche Kontakte Status, Anerkennung

Grundlagen

Externe Anspruchsgruppen – Erwartungen und Interesse am Unternehmen

Anspruchsgruppe	Interessen bzw. Ziele
Fremdkapitalgeber	Sicherheit der Kapitalrückzahlung
	angemessene Verzinsung
	Vermögenszuwachs
Lieferanten	Zahlungsfähigkeit
	günstige Konditionen
	langfristige Geschäftsbeziehungen
Kunden	qualitativ befriedigende Marktleistung
	günstige Preise
	Service
Konkurrenz	Einhaltung von Spielregeln
	Kooperation
Staat/Gesellschaft	Steuern
	Arbeitsplätze
	Sozialleistungen
	Beiträge zur Infrastruktur
	Einhaltung von Normen u. Gesetzen
	Erhaltung der Umwelt

Betriebe können nach verschiedenen Gesichtspunkten kategorisiert werden (Betriebstypologie):

Gliederung nach Wirtschaftszweigen:

- **primäre Sektor:** Land- u. Forstwirtschaft, Bergbau, Energie,..
- **sekundäre Sektor:** Handwerk, Industrie
- **tertiäre Sektor:** Handel, Banken, Versicherungen,...
- **quartäre Sektor:** Information und Kommunikation
- **quintäre Sektor:** Wissenschaft und Forschung

Gliederung nach der Zielsetzung:

- **erwerbswirtschaftliche Unternehmen**
- **genossenschaftlichen Unternehmen**
- **gemeinwirtschaftliche Unternehmen**
- **gemeinnützige Unternehmen**

Gliederung nach Art der erstellten Leistung:

- **Sachleistungsbetriebe**
- **Dienstleistungsbetriebe**

Gliederung nach vorherrschenden Produktionsfaktor:

- **arbeits- oder personalintensive Betriebe**
- **kapital- oder anlagenintensive Betriebe**
- **material- oder energieintensive Betriebe**
- **bodenintensive Betriebe**

Gliederung nach der Rechtsform:

- **Einzelunternehmen**
- **Personengesellschaften**
- **Kapitalgesellschaften**
- **Genossenschaften**

Gliederung nach der Betriebsgröße:

- **Kleinbetriebe**
- **Mittelbetriebe**
- **Großbetriebe**

Gliederung nach dem Wirkungskreis:

- **national agierende Betrieb**
- **international agierende Betriebe**

Unternehmensziele:

Ziel:

- erstrebenswerter Zustand
- Zukunftsbezogenheit
- Erreichung von Handlungen (Unterlassungen) abhängig

Dimensionen der Zielerreichung:

1. Zielinhalt
2. Zielausmaß
3. Zeitliches Ausmaß

Ziele:

- Leistungsziele
- Erfolgsziele
- Finanzziele
- Sicherheitsziele
- Führungs- u. Organisationsziele
- Soziale Ziele
- Ökologische Ziele

Zielkonkurrenz → Haupt- und Nebenziele

Zielbeziehungen:

→ Verfolgung mehrerer Ziele

- **Zielkomplementarität:** Mit zunehmendem Zielerreichungsgrad von Ziel a erhöht sich der Zielerreichungsgrad von Ziel b (z.B. Umsatzerhöhung bringt gleichzeitig Gewinnerhöhung).
- **Zielindifferenz:** Der Zielerreichungsgrad von Ziel a kann nur zu Lasten des Zielerreichungsgrades von Ziel b erhöht werden (z.B. Prestigeinvestitionen verringern den Gewinn).
- **Zielkonkurrenz:** Die Verwirklichung von Ziel a verhindert die Verwirklichung von Ziel b, die beiden Ziele schließen sich gegenseitig aus, sie sind inkompatibel (z.B. Unabhängigkeit und Gemeinschaftsbesitz von Maschinen)

Idealunternehmer nach *Wöhe*: → *existiert nur im Modell*

- Gewinnmaximierung als einziges Ziel
 - vollkommene Voraussicht
 - Fähigkeit zur unendlich schnellen Reaktion
- Gewinnstreben erfolgt unter Nebenbedingungen

Erfolg:

Erfolgsermittlung erfordert eine Abbildung des Betriebsgeschehens in Zahlen:

→ Strömungsgrößen: zeitraumbezogen

z.B.: Aufwendungen und Erträge einer Periode

→ Bestandesgrößen: zeitpunktbezogen

z.B.: Vermögen und Kapital am Bilanzstichtag

Gewinnbegriffe:

In Abhängigkeit vom Ermittlungsverfahren:

- Bilanzieller Gewinn durch die Finanzbuchhaltung ermittelt

Gewinn = Erträge – Aufwendungen oder Reinvermögen am Ende einer Periode – Reinvermögen am Beginn

- Kalkulatorischer Gewinn im Rahmen der Kostenrechnung ermittelt

Gewinn = Erlöse (Leistungen) – Kosten

Grundlagen

Gewinn (Erfolg):

$$G = E - A \text{ bzw. } G = L - K$$

Rentabilität in %:

$$R = \frac{G}{K} * 100$$

Wirtschaftlichkeit:

$$W = \frac{E}{A}$$

Produktivität:

$$P = \frac{Am}{Em}$$

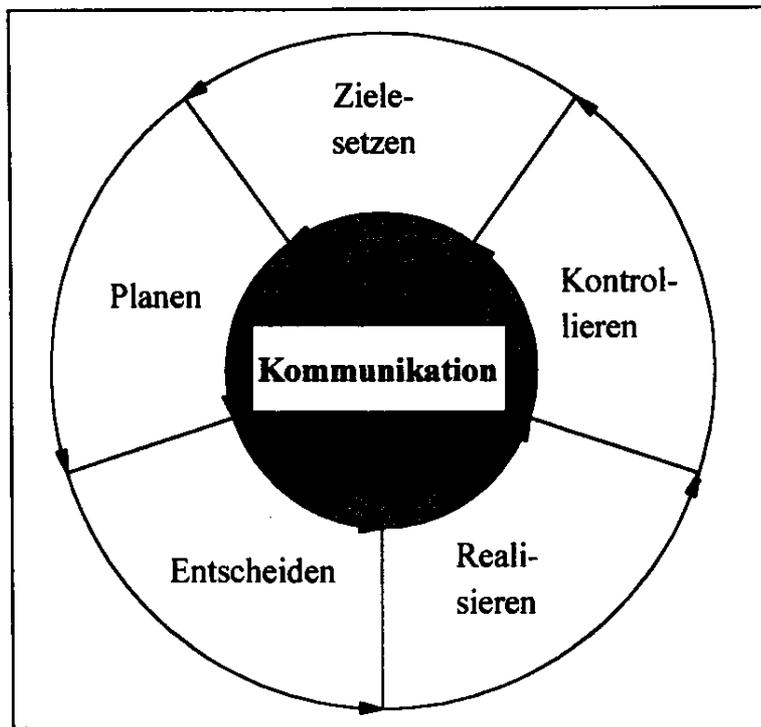
G = Erfolg (Gewinn oder Verlust), E = Ertrag, A = Aufwand, L = Leistung (Erlöse) K = Kosten, R = Rentabilität, W = Wirtschaftlichkeit, P = Produktivität, Am = Ausbringungsmenge der Faktorkombination, Em = Einsatzmenge an Produktionsfaktoren

Funktionen der Betriebsführung:

Tätigkeit der Führungskräfte (Manager):

- Zielfestlegung
- Führungsentscheidungen
- Kontrolle
- „Weisungsrecht“ an untergeordneten Mitarbeiter

Aufgaben des Managements



Quelle: Wöhe

.... in den Funktionsbereichen:

Produktion,
Investition
Finanzierung ,
Beschaffung,
Personal,
Marketing,...

Strategische & operative
Unternehmensführung

Rechtsformen der privat-rechtlichen Unternehmen

Betriebstypologie – Betriebsgröße

Klein-, Mittel-, Großbetriebe

KMU lt. EU-Recht (per 1.1.2005):

< 250 Beschäftigte

Jahresumsatz < 50 Mio. € oder Bilanzsumme < 43 Mio. €

gehört nicht einem Großunternehmen (Beteiligung < 25%)

Unternehmen kleiner Größe: weniger als 50 Beschäftigte, Jahresumsatz oder Bilanzsumme < 10 Mio. €

Kleinstunternehmen: weniger als 10 Beschäftigte, Jahresumsatz oder Bilanzsumme < 2 Mio. €

Kategorie	Anzahl Mitarbeiter	Umsatz oder Bilanzsumme	
Großbetrieb	> 250 	> 50 Mio. € 	> 43 Mio. € 
Mittleres Unternehmen	< 250 	< 50 Mio. € 	< 43 Mio. € 
Kleines Unternehmen	< 50 	< 10 Mio. € 	< 10 Mio. € 
Kleinstunternehmen	< 10 	< 2 Mio. € 	< 2 Mio. € 

Die **Rechtsform eines Unternehmens** ist die, nach **außen** **wirksame** und **typisierte Struktur** und regelt das Außen- und Innerverhältnis von Unternehmen

Außenverhältnis: Rechtsbeziehungen gegenüber Dritten

(Lieferanten, Sozialversicherung, Banken,..)

Innenverhältnis: unternehmensinterne Rechtsbeziehungen, insbesondere Rechtsverhältnisse unter den Gesellschaftern

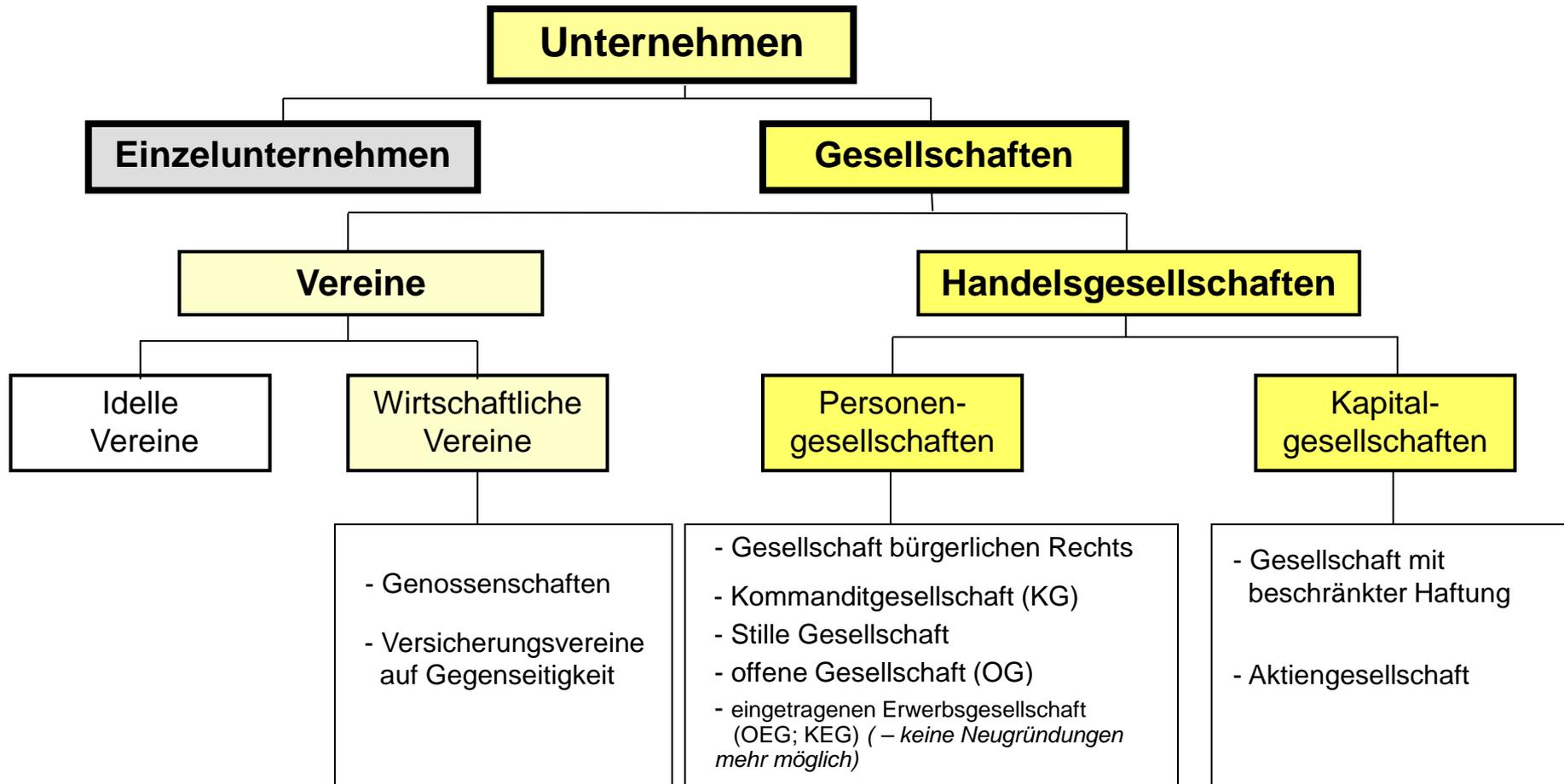
Die Wahl der Rechtsform zählt zu den strategischen Entscheidungen (zumindest in der Gründungsphase von Unternehmen)

- Die Wahl der Rechtsform liegt - von einigen rechtlichen Beschränkungen abgesehen - im Ermessen der Gründer
- Auswahl unter den in der Rechtsordnung zur Verfügung stehenden Organisationsformen
- Gesellschaftsrecht lässt keine Gestaltungsfreiheit zu (Typenzwang)

Anmerkung: Das Unternehmensgesetzbuch (UGB) beinhaltet viele zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen

Rechtsformen der privat-rechtlichen Unternehmen

Überblick



Gesellschaft: Zusammenschluss mehrerer Personen zu einem gemeinsamen Zweck.

Kriterien für die Wahl der Rechtsform:

- Haftung
- Leitungsbefugnis und Mitbestimmung
- Gewinnverteilung
- Risikoübernahme (Haftung)
- Kapitalbeschaffung
- Rechnungslegung (Buchführungspflicht)
- Steuerbelastung
- Publizitäts- und Prüfungspflichten
- Kosten der Rechtsform
- Flexibilität bei Eintritt, Ausscheiden, Änderungen

Charakteristik bedeutender Rechtsformen

Einzelunternehmen:

keine Gesellschafter – nur Einzelperson

Haftung mit gesamten Unternehmensvermögen und privaten Vermögen – keine Haftungsbeschränkung

Geschäftsführung obliegt dem Einzelunternehmer (evtl. Prokuristen)

Einzelunternehmer wird zur Einkommensteuer veranlagt

Vorteile:

Handlungsfreiheit

Flexibilität

Nachteile:

Eigenkapitalbasis, Risiko

Fremdfinanzierung eingeschränkt

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR):

- einfachste Form eines gesellschaftsrechtlichen Zusammenschlusses zwischen zwei oder mehreren Personen
- Rechtsgrundlagen im ABGB (§§ 1175 – 1216)
- entsteht durch mündlichen oder schriftlichen, formlosen Vertrag
- keine Rechtspersönlichkeit, d.h. keine Erwerbung von Rechten oder Verbindlichkeiten
- unbeschränkte und solidarische Haftung der Gesellschafter bei unternehmerischer Tätigkeit
- Geschäftsführung im Gesellschaftsvertrag
- kein eigenes Steuersubjekt
- Gesellschafter unterliegen mit ihren Anteilen am Gewinn der Einkommensteuer

Vorteile:

Kapitalaufbringung
Gründung einfach

Nachteile:

uneingeschränkter Unternehmerrisiko
Fremdfinanzierung eingeschränkt
keine Rechtsfähigkeit

Offene Gesellschaft (OG): - *vormals OHG*

- gesellschaftsrechtlicher Zusammenschluss zwischen zwei oder mehreren natürlichen oder juristischen Personen
- Rechtsgrundlagen im UGB
- nur für Vollhandelsgewerbe unter gemeinsamer Firma
- entsteht durch mündlichen oder schriftlichen, formlosen Vertrag
- eigene Rechtspersönlichkeit
- Einzelgeschäftsführung – bei aussergewöhnl. Geschäften Gesamtgeschäftsführung
- unbeschränkte und solidarische Haftung
- Gesellschafter unterliegen mit ihren Anteilen am Gewinn der Einkommensteuer

Vorteile:

Kapitalaufbringung

Gründung einfach

Nachteile:

uneingeschränktes Unternehmerrisiko

Fremdfinanzierung eingeschränkt

höhere Kosten der laufenden Verwaltung

Kommanditgesellschaft (KG):

Zum Unterschied zur OG ist die Haftung bei einem oder mehreren Gesellschaftern auf die Vermögenseinlage beschränkt.

Daher hat die KG zwei Arten von Gesellschaftern

- Komplementäre = voll haftenden Gesellschafter
 - Kommanditisten = beschränkt haftende Gesellschafter
- Alle sonstigen Bestimmungen siehe OG

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):

- Gesellschafter sind mit einer Einlage auf das in Anteile zerlegte Stammkapital beteiligt
- juristische Person und damit selbst rechtsfähig; eigene Rechtspersönlichkeit
- Eigentümer des Gesellschaftsvermögens
- Rechtsgrundlagen im GmbHG
- Mindeststammkapital
- Gründung an einen Notariatsakt gebunden
- als eigenes Steuersubjekt besteht buchführungspflicht (Offenlegungspflicht)
- Körperschaftsteuerpflicht
- Ausschüttungen unterliegen Kapitalertragssteuer

Vorteile:

Kapitalaufbringung

beschränkte Haftung

Nachteile:

hohe Gründungskosten

große GmbH: Prüfungs- und Veröffentlichungspflicht
eingeschränkte Fremdkapitalbeschaffung

höhere Kosten der laufenden Verwaltung

Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich

Aktiengesellschaft (AG):

- Zerlegung des Grundkapitals in viele Anteile (Aktien)
- Wertpapiere (Aktien) können gehandelt werden
- juristische Person und damit selbst rechtsfähig; eigene Rechtspersönlichkeit
- Eigentümer des Gesellschaftsvermögens
- Rechtsgrundlagen im AktG
- Mindeststammkapital € 70.000
- Organe notwendig (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung)
- Vorschriften über die Veröffentlichung der Bilanzen und der Prüfung des Jahresabschlusses durch einen Wirtschaftsprüfer
- als eigenes Steuersubjekt besteht buchführungspflicht (Offenlegungspflicht)
- Körperschaftsteuerpflicht (25%) Mindestkörperschaftsteuer
- Ausschüttungen unterliegen der 25%igen Kapitalertragssteuer

Vorteile:

Kapitalaufbringung
beschränkte Haftung

Nachteile:

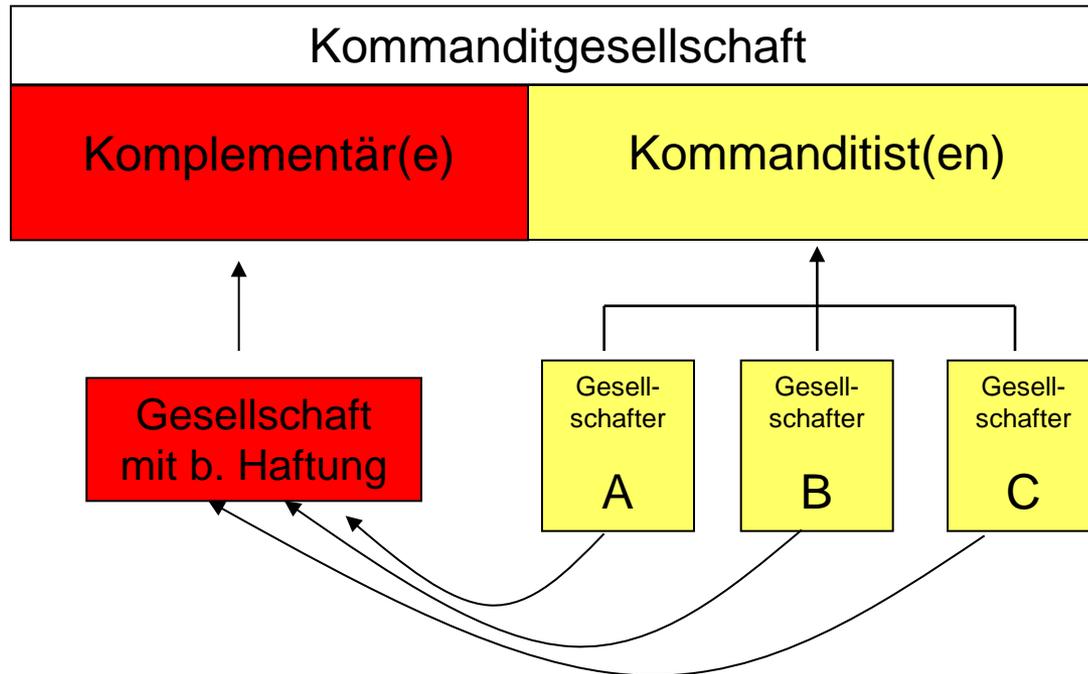
Gründungskosten
höhere Kosten der laufenden Verwaltung
Publizitäts- u. Prüfungspflicht, Formvorschriften

Genossenschaften:

- Selbsthilfeorganisation → Förderung des Nutzens der Mitglieder
- nicht geschlossene Mitgliederzahl
- juristische Person und damit selbst rechtsfähig; eigene Rechtspersönlichkeit
- Eigentümer des Gesellschaftsvermögens
- Rechtsgrundlagen im GenG
- Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung
- Revisionspflicht
- Nach Art der Förderung:
 - Einkaufgenossenschaften
 - Verkaufgenossenschaften
 - Kreditgenossenschaft
 - Wohnungsgenossenschaften,....

Kombinierte Rechtsformen z.B.:

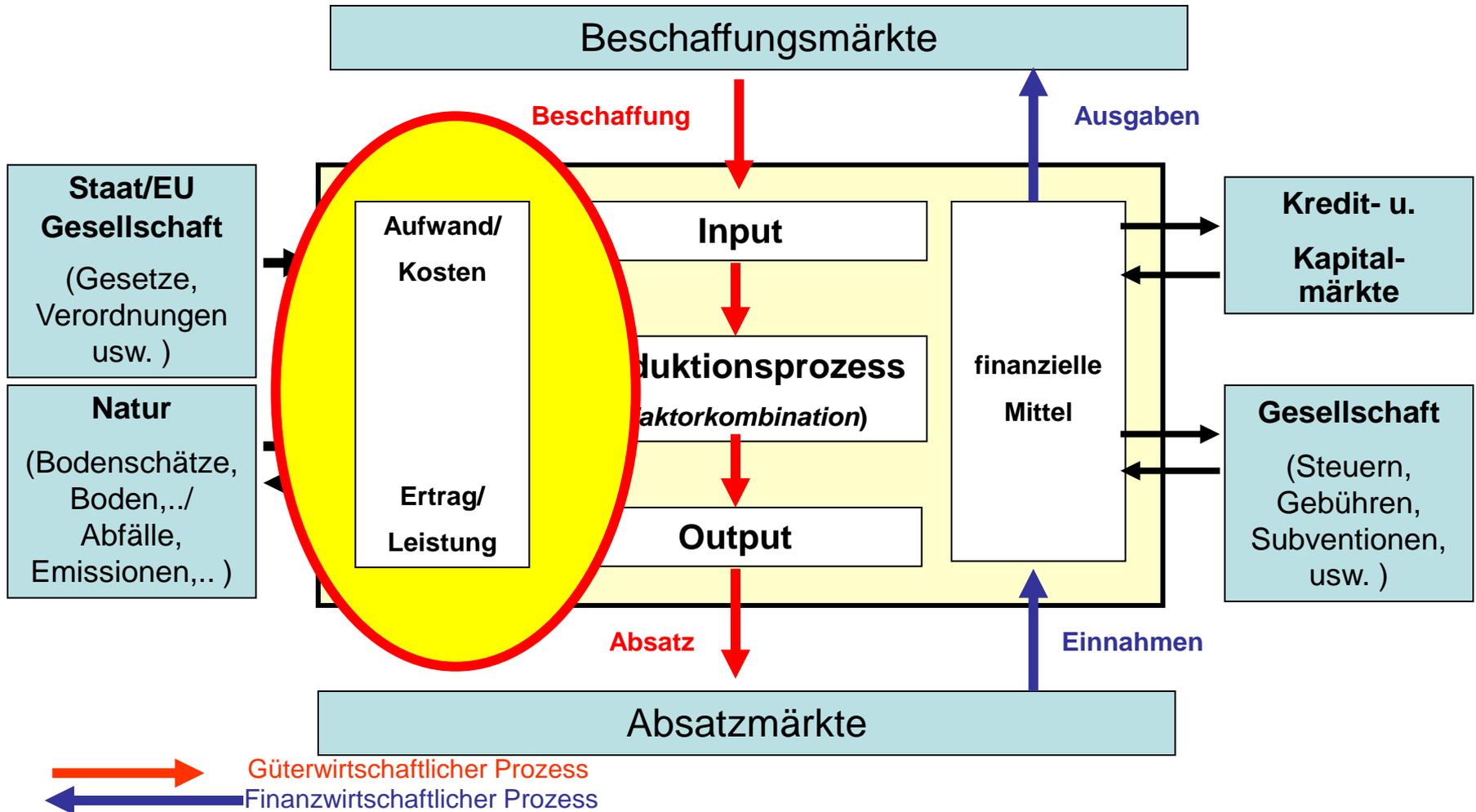
GmbH & Co. KG:



Rechnungswesen

Grundlagen

Systemanalyse: Unternehmen, Umwelt und Umsatzprozess



Aufgaben und Gliederung

Interessenten am Rechnungswesens

Finanzrechnung (Finanzbuchhaltung/Buchführung)

Doppelte Buchführung
Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
Kameralistische Buchführung

Kosten- und Leistungsrechnung

Aufgaben eines funktionierendes Rechnungswesens

- als Grundlage für Planung/Entscheidung/Kontrolle
 - Bsp.: Investitionen, Finanzierung, Produktionssortiment, Produktionsverfahren, Make or buy Entscheidungen, Personalentscheidungen,...
 - zur Auskunft gegenüber Dritten
 - Bsp.: Geschäftsbericht einer AG, Berechnung der Besteuerungsgrundlage von Unternehmen,
- Dokumentation, Erfolgsermittlung, Kontrolle u. Disposition, Information

Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens

BETRIEBLICHES RECHNUNGSWESEN	
Externes Rechnungswesen (financial accounting)	Internes Rechnungswesen (management accounting)
Buchhaltung (GuV, Bilanz) Einnahmen-Ausgabenrechnung Kameralistik	Kosten-(Leistungs)rechnung Investitionsrechnung Finanzrechnung (Finanzplanung)

Finanzbuchhaltung (Buchführung)

- **Bilanz** (→Vermögenslage)
- **Gewinn und Verlustrechnung** (→Ertragslage)
- **Anhang** (→ Erläuterungen)
- **Lagebericht** (→ Kommentar)
- **Kapitalflussrechnung** (→Zahlungströme)

ZIELE: → Erfassen/Dokumentation/Berichten

Adressaten:

- Investoren
- Lieferanten
- Öffentlichkeit
- Kreditgeber
- Kunden
- Arbeitnehmer
- Eigentümer
- Management

Finanzrechnung

ZIELE: → Ermittlung optimaler Finanzierungsalternativen,
→ Liquiditätssicherung

Adressaten: Eigentümer, Management; Gläubiger

Kostenrechnung

- **Kostenartenrechnung** (→ Welche Kosten sind entstanden?)
- **Kostenstellenrechnung** (→ Wo sind die Kosten entstanden?)
- **Kostenträgerrechnung** (→ Wofür sind die Kosten entstanden?)
 - Stückkostenkalkulation
 - Periodenerfolgsrechnung

ZIELE: → Planen/Entscheiden/Kontrolle

Adressaten: Eigentümer, Management

Zweck:

- Planung; Kontrolle
- Unternehmens- und Produktionsentscheidungen
- Preiskalkulation
- Wirtschaftlichkeitsanalysen

Investitionsrechnung

ZIELE: → langfristige Kapazitätsveränderungsrechnung
→ Vorteilhaftigkeit von Investitionen (Desinvestitionen)

Adressaten: Eigentümer, Management; Gläubiger

Buchführung: (Buchhaltung, Finanzbuchhaltung)

erfasst Geschehen im Zeitablauf → periodenbezogen (Geschäftsjahr, Wirtschaftsjahr)

- **Erfassung aller Vermögens- und Kapitalbestände**
- **Gewinnermittlung durch Reinvermögensvergleich (indirekte Ermittlung)
Gegenüberstellung der Erträge mit den Aufwendungen
(direkte Gewinnermittlung)**

**Zweck: Auskunft über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage
(vergangenheitsbezogen)**

**Rechenschaftslegung und Selbstinformation
Grundlage für: Besteuerung, Gewinnausschüttung
Gläubigerschutz
Beweismittel**

Kostenrechnung

Kostenrechnung ist eine Leistungsrechnung → leistungsbezogen

In der KORE werden nur jene Teile des Leistungsprozesses, die mit dem eigentlichen Unternehmenszweck im Zusammenhang stehen, erfasst. Die Hauptaufgabe ist die Analyse der innerbetrieblichen Leistungsprozesse. Sie kann zukunfts- oder vergangenheitsbezogen sein.

Zweck: Überwachung und Steuerung

Preisfindung (Stückkosten)

Wirtschaftlichkeits- und Kostenkontrolle

Sortiments-, Verfahrens- und Make-or-buy-Entscheidung

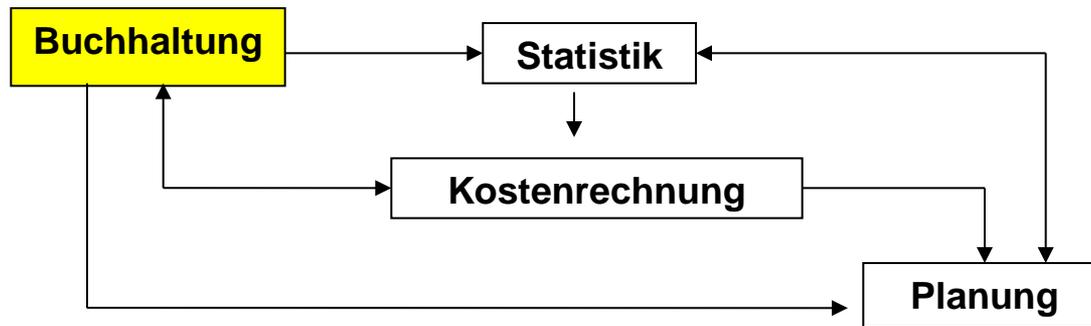
Sonderrechnungen

Statistik: Planmäßige Zusammenstellung und Auswertung entscheidungsrelevanter Zahlen und Daten in Form von Zahlenreihen, Tabellen, Schaubildern, ...

Planung: Vorscheurechnung für betriebliche Dispositionen als Entscheidungsgrundlage

z.B.: Investitionsplanung, Finanzplanung, Produktionsplanung, Absatzplanung,...

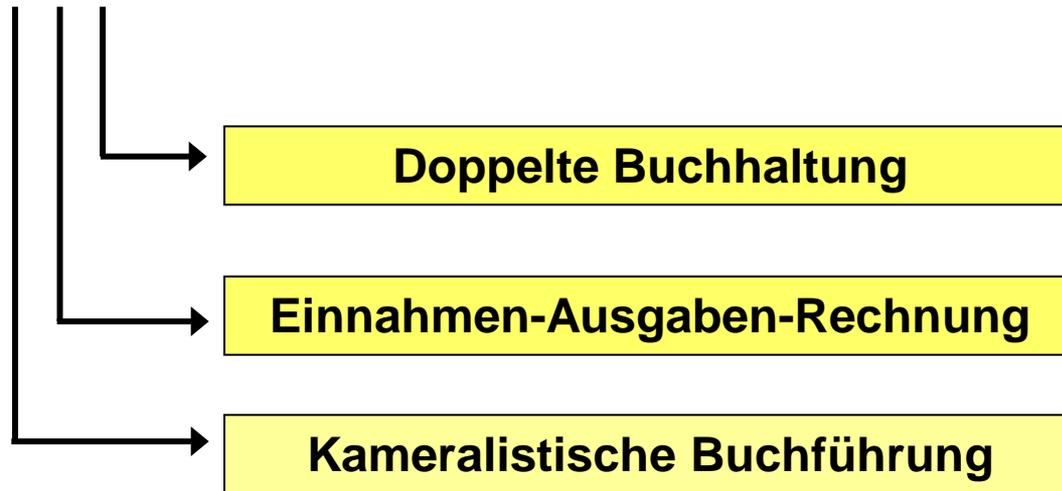
Beziehungen der Teilbereiche des Rechnungswesens



Die einzelnen Teilbereiche sind teilweise miteinander verbunden bzw. liefern Zahlenmaterial für verschiedene quantitative Auswertungen. Die Ausgangsbasis ist die Buchhaltung.

Umfang, Aufbau und Organisation des Rechnungswesens werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst (Wirtschaftszweig, Rechtsform, Unternehmensgröße,..)

Buchführungsmethoden

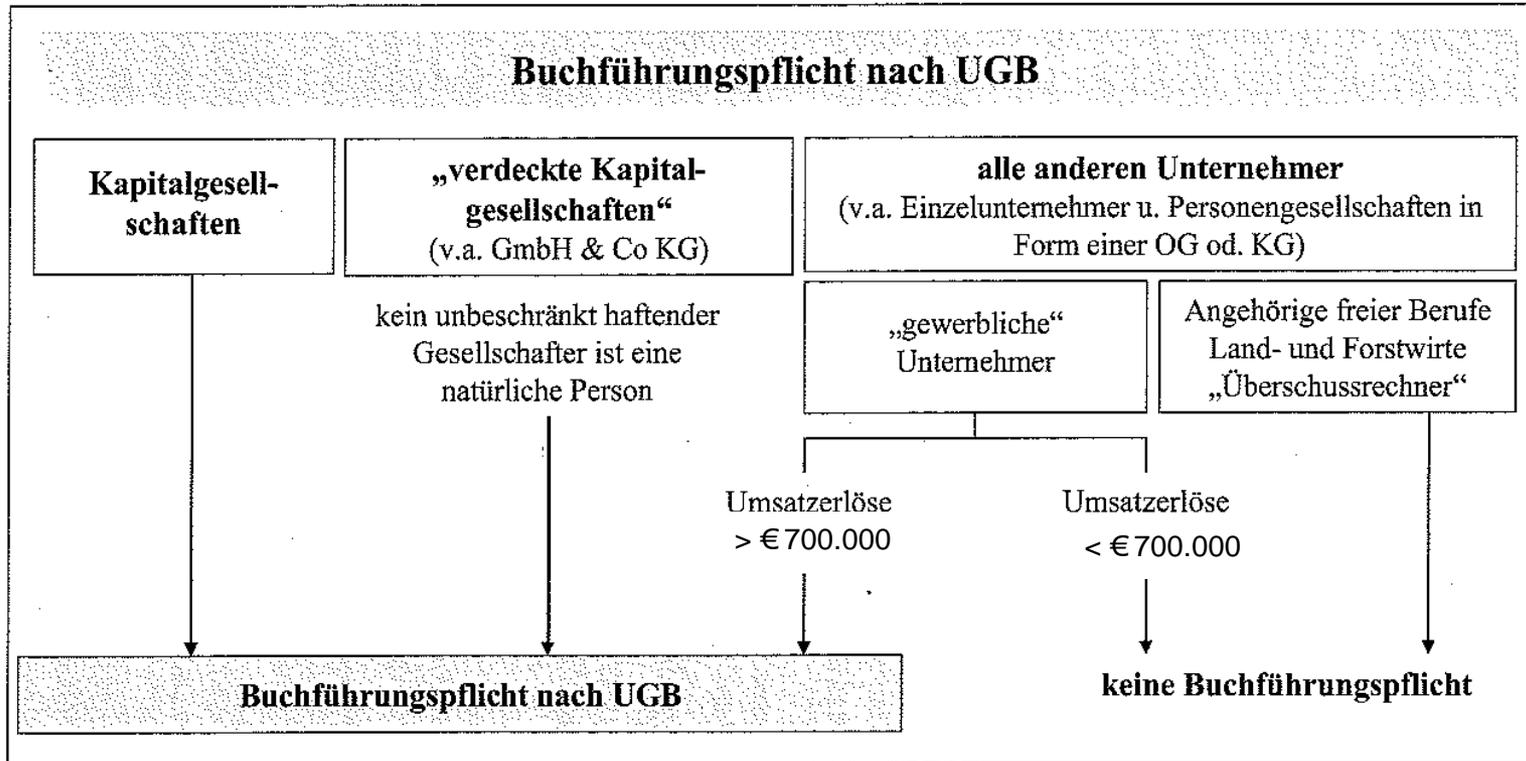


„Buchführung“

-

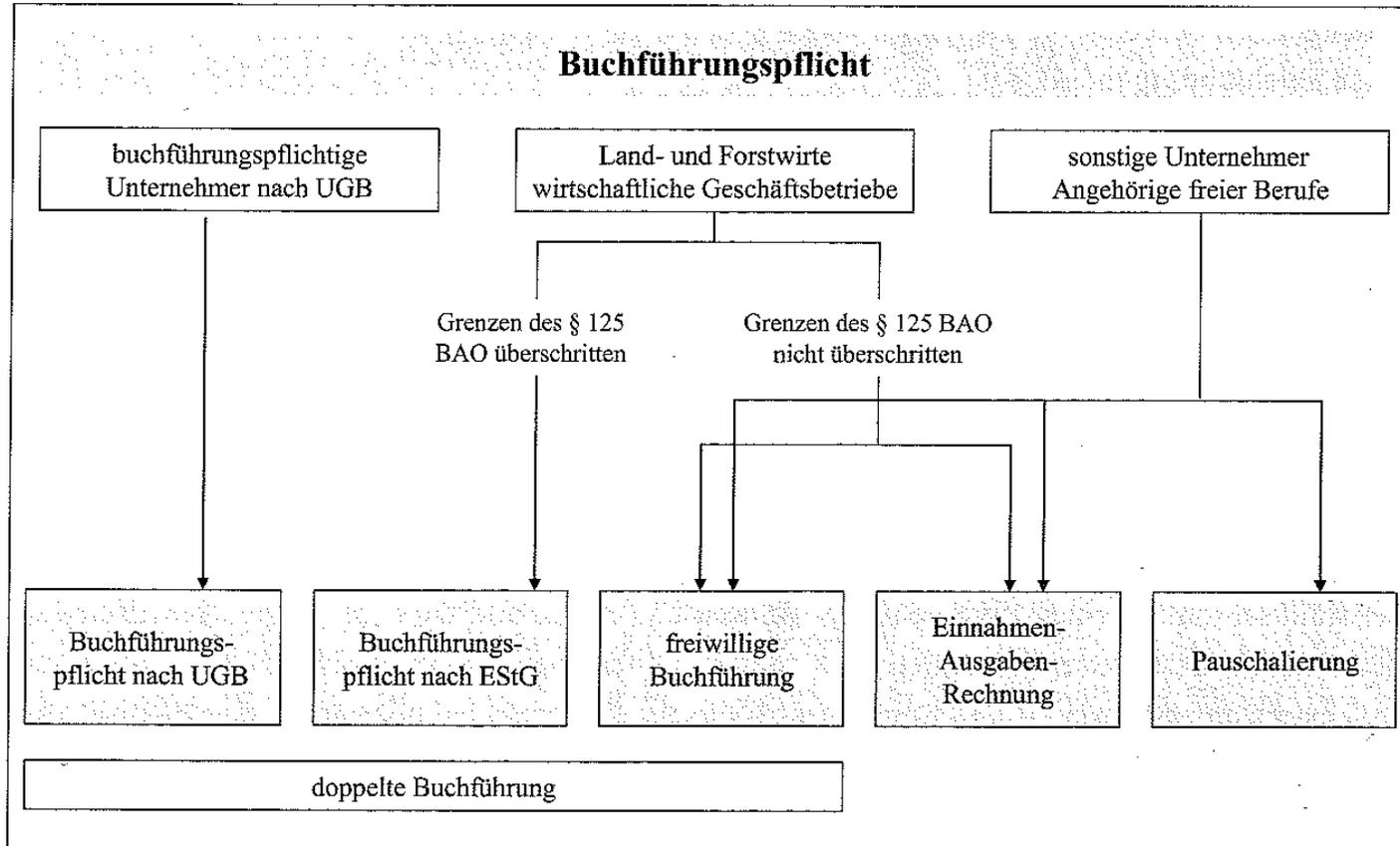
System der doppelten Buchhaltung

Buchführungspflichten



Quelle: Denk et al.: Externe Unternehmensrechnung, 3. Auflage, 2007

Buchführungspflichten



Quelle: Denk et al.: Externe Unternehmensrechnung, 3. Auflage, 2007

Interessenten am externen Rechnungswesen (Finanzrechnung)

Eigentümer – Anteilseigner

Vermögensaufstellung und Erfolgsermittlung, Wertermittlung der Anteile

Unternehmensleitung - Management

Kontrollfunktion, Leistungsnachweis, Grundlage für Erfolgsprämien

Belegschaft - Mitarbeiter

Auskunft über die Ertragslage und Fortbestand des Unternehmens

Gläubiger - Kreditgeber - Lieferanten

Abschätzung des Ausfallrisikos → Höhe des Vermögens, Höhe der Schulden, Gewinn oder Verlust

Kunden

Kontinuität bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen

Öffentlichkeit

Grundlage für die Berechnung von Steuern, Abgaben, Gebühren und Beiträgen

Gericht

Beweismittel

→ Vorgaben durch gesetzliche Vorschriften sollen zutreffende Informationen gewährleisten

Doppelte Buchhaltung:

- Allgemein: Buchhaltung/Buchführung ist die laufende, planmäßige Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle
- Der Begriff „Bücher führen“ nicht wörtlich zu nehmen.
- Abwicklung überwiegend am PC → in Einzelfällen Eintragungen in Karteikarten
- „Buchführung bzw. Buchhaltung“ ist mit dem Begriff der „doppelten Buchhaltung“ gleichzusetzen
- In einschlägigen Gesetzen:
 - Führung von Büchern
 - Buchführungspflicht
 - Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung

Geschichte:

Ein Mönch (Luca Paciolo) entwickelte das bis heute gültige System der doppelten Buchführung mit SOLL und HABEN

Viele Begriffe und Fachwörter (Bilanz, Konto, Saldo) gehen auf das Buchhaltungswesen der Renaissance (15/16. Jhdt.) und deren Vorläufer in Italien zurück.

zentrale Fragen:

Wie hoch ist das Eigenkapital?

Wurde in der Rechnungsperiode ein Gewinn oder Verlust erzielt?

Weitere Fragen nach der Vermögensstruktur, Kapitalstruktur, Zusammensetzung der Aufwendungen und Erträge, Liquidität etc. können mit der Finanzbuchhaltung (Fibu) beantwortet werden.

Doppelte Buchführung: Einführungsbeispiel - Roulette

Bestandesaufnahme vor Spielbeginn (Inventur):

Kassa: 100,- €

Schulden (FK): 40,- €

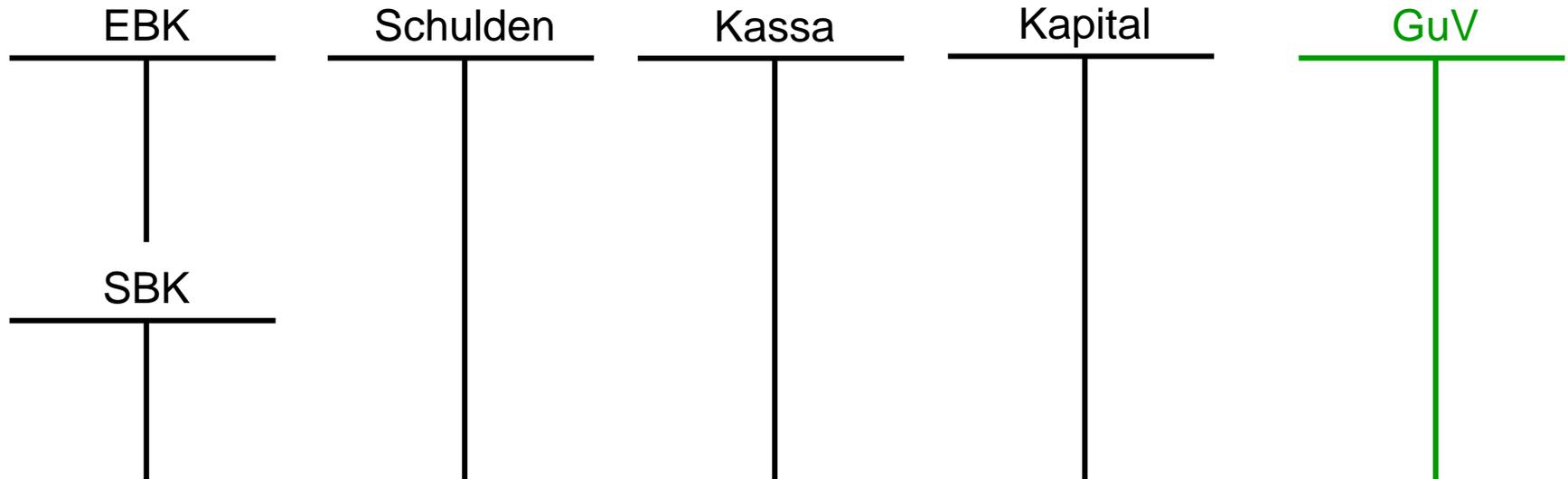
Eigenkapital:

Bilanz

7 Spiele - Spieleinsatz je Spiel: 20 €

Spielverlauf:

1. Spiel:
2. Spiel:
3. Spiel:
4. Spiel:
5. Spiel:
6. Spiel:
7. Spiel:



Demonstrationsbeispiel

Demonstrationsbeispiel – Doppelte Buchführung (Amerikanisches Journal) Maronibrater (Wirtschaftsjahr 1.1.2014 bis 31.12.2014)

Anlagenverzeichnis

Inv. Nr.	Gegenstand	Anschaffungsdatum	Anschaffungswert in €	Nutzungsdauer in J.	AfA in €	Buchwert am 1.1.14 in €	Buchwert am 31.12.14 in €
1	Maronistand	10.01.2013	12.000	10		10.800	
2	Ofen	10.01.2013	2.200	10		1.980	

Inventar zum 1.1.2014 (=Inventar zum 31.12.2013)

	Buchwert in €
1 Maronistand	10.800
1 Ofen	1.980
1.000 kg Maroni á €1,-	1.000
Forderungen	100
Kassa	1.000
Verbindlichkeiten gg. Lieferanten	500
Darlehen bei Bank	2.000

laufende Geschäftsvorfälle (chronologisch)

1	Begleichung des Lieferantenkredits durch Barzahlung	€500,-
2	Maronieinkauf auf Lieferschein Menge: 100 kg Preis: 1 €/kg	€100,-
3	Maronieinkauf gegen Barzahlung Menge: 50 kg Preis: 1 €/kg	€50,-
4	Bezahlung der letzten Maronilieferung durch Erhöhung des Darlehens	€100,-
5	Maroniverkauf gegen Barzahlung (=Gesamtverkauf)	€10.000,-
6	Maroniverkauf für eine Firmenfeier – Zielverkauf (Lieferschein)	€500,-
7	Barkauf von Holzkohle – sofort verbraucht (240 Pkg. á €5,-)	€1.200,-
8	Standplatzgebühr bar bezahlt	€100,-
9	Bargeldentnahme für private Zwecke	€6.500,-

Inventurbestand zum 31.12.2014

1 Maronistand
1 Ofen
Maroni	300,- kg á €1,-
Forderungen	600,-
Kassa	2.650,-
Darlehen	2.100,-

Um- und Nachbuchungen

- 10 Wareneinsatz (indirekte Ermittlung)
- 11 Abschreibungen (siehe Anlagenverzeichnis)

Aufgaben der Doppelten Buchhaltung:

1. Planmäßige Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle
 2. Ermittlung der Vermögenslage und der Verbindlichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt durch die Bilanz
 3. Feststellung des Erfolges (=Gewinn/Verlust) für einen bestimmten Zeitraum durch die Gewinn- und Verlustrechnung
- **Vergangenheitsorientierte Abrechnung**
- **Vollständige Abbildung der Wertbewegungen im Unternehmen**

Doppelte Buchhaltung

Die doppelte Buchführung versucht den wirtschaftlichen Ablauf in Zahlen nachzuahmen und ermittelt den Erfolg „doppelt“:

- **Vermögensvergleich** (=indirekt)
- **Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag in der Gewinn u. Verlustrechnung** (=direkt)

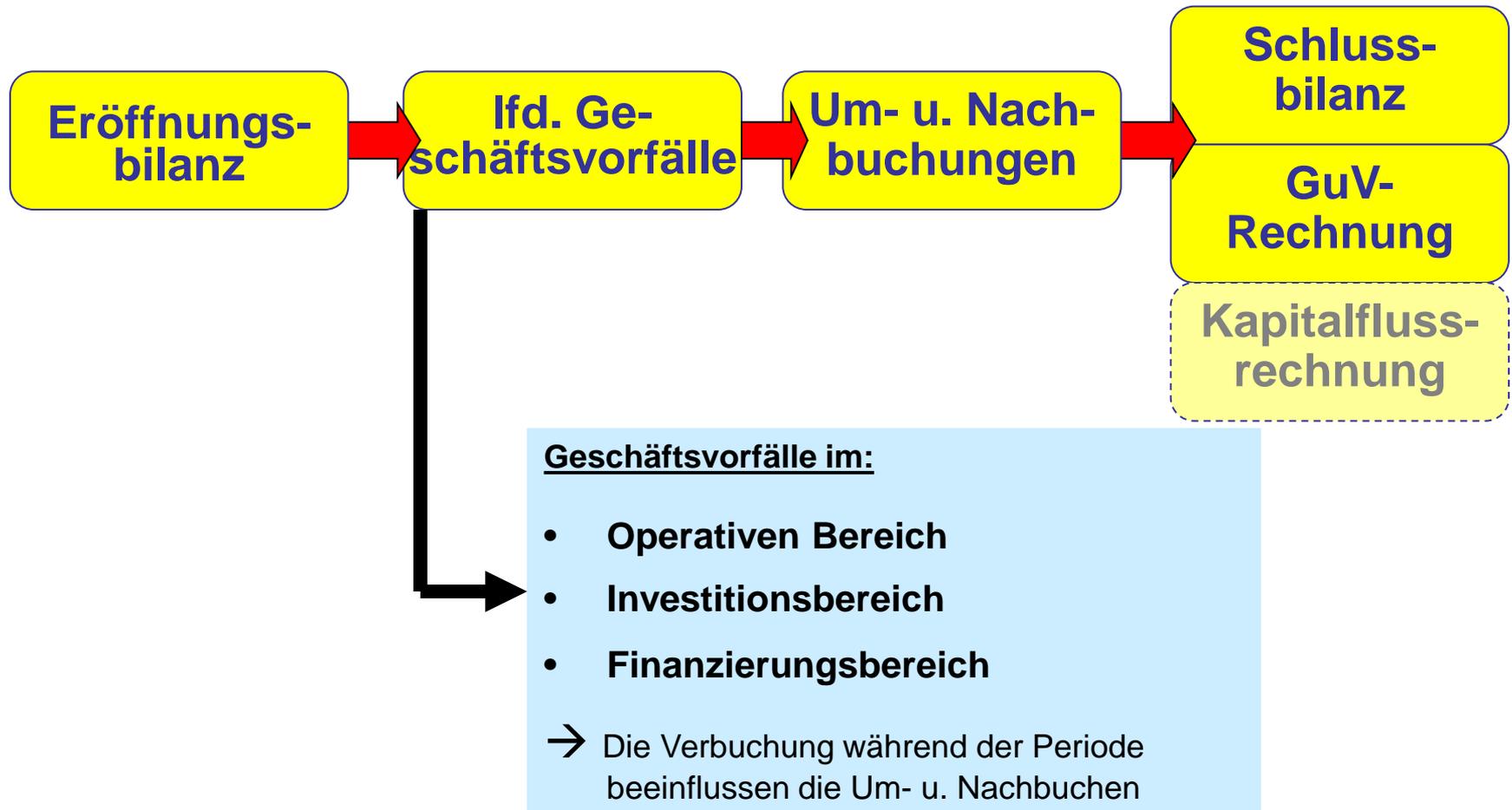
Die doppelte Buchführung erfasst sämtliche Geschäftsvorfälle „doppelt“:

- **Chronologisch im Grundbuch (Journal, prima nota)**
- **Sachlich, inhaltlich im Hauptbuch auf Konten**

Die doppelte Buchführung verbucht jeden Geschäftsvorfall „doppelt“,

- **im Soll**
- **im Haben**

Ablauf der Buchhaltung



KONTEN:

- Die sachliche Erfassung von Geschäftsvorfällen erfolgt im Hauptbuch auf **Konten**
- Die linke Seite wird mit **SOLL** (*engl. debit*) und die rechte Seite mit **HABEN** (*engl. credit*) bezeichnet.
- Konten sind **Rechnungen gleichen Inhalts** mit zwei Rechnungsseiten, welchen entgegen gesetzte rechnerische Bedeutung zukommt.
- Auf einer Seite werden Mehrungen (Zugänge), auf der anderen Seite Minderungen (Abgänge) erfasst.



Doppelte Buchhaltung

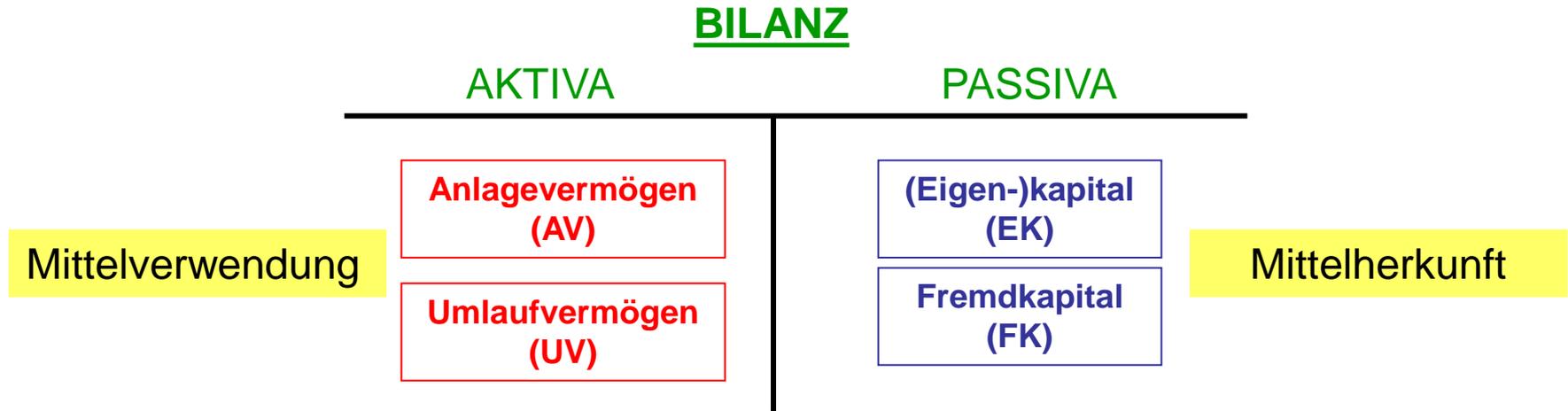
- Die Rechenmethodik des Kontos ergibt sich dadurch, dass Mehrungen und Minderungen nicht sofort durch Addition/Subtraktion miteinander aufgerechnet, sondern getrennt nach der Verrechnungsseite addiert werden. Erst durch die wertmäßige Gegenüberstellung der beiden Seite wird die Differenz (=SALDO) ermittelt.
- Der Saldo wird nach der betragsmäßigen größeren Seite bezeichnet und auf der betragsmäßigen kleineren Seite angeschrieben. Damit ergibt sich die gleiche Summe auf beiden Seiten.
- Jeder Sollbuchung auf einem oder mehreren Konten folgt eine Habenbuchungen in gleicher Höhe (=Soll- und Habengleichheit).
- Der aktuelle Kontostand ergibt sich aus der Differenz der Summen beider Seiten

Inventur – Inventar – Bilanz und Ablauf der doppelten Buchhaltung:

- Zu Beginn einer Rechnungsperiode und am Ende ist ein vollständiges, detailliertes, mengen- und wertmäßiges Verzeichnis (**INVENTAR**) des **gesamten Vermögens und sämtlicher Schulden** (Verbindlichkeiten) zu erstellen.
- Grundlage des Inventars ist die **INVENTUR**, als körperliche Bestandesaufnahme (körperliche Inventur) durch Messen, Wiegen und Zählen. Immaterielle Güter (Bankguthaben, Forderungen, Verbindlichkeiten,...) werden mittels schriftlicher Unterlagen erfasst (Buchinventur).
- Jedem Wirtschaftsgut muss ein monetärer Wert durch **BEWERTUNG** zugeteilt werden.
- Die **BILANZ** stellt die **AKTIVA (=Vermögen)** den **PASSIVA (=Kapital)** zu einem bestimmten Zeitpunkt gegenüber. Die Mittelherkunft steht, differenziert nach Eigenkapital und Fremdkapital, auf der Passivseite. Die Aktivseite gibt einen Überblick über die Mittelverwendung.

Doppelte Buchhaltung

- Das Vermögen wird in Anlagevermögen (=langfristig gebunden) und Umlaufvermögen (kurzfristig gebunden) gegliedert.



- Das Eigenkapital (Kapital, Reinvermögen) kann aus der Bilanzgleichung abgeleitet werden.

Bilanzgleichung:

$$\begin{aligned} \text{AKTIVA} &= \text{PASSIVA} \\ \text{AV} + \text{UV} &= \text{EK} + \text{FK} \\ \text{EK} &= \text{AV} + \text{UV} - \text{FK} \\ \underline{\text{EK}} &= \underline{\Sigma \text{ Vermögen} - \text{FK}} \end{aligned}$$

→ Das Eigenkapital ist eine rechnerische Größe

Doppelte Buchhaltung

- Die Gegenbuchungen zu den Eröffnungsbuchungen werden auf dem Eröffnungsbilanzkonto gemacht.
- Am Beginn der Rechnungsperiode werden die einzelnen Vermögens- und Schuldpositionen der Bilanz auf den aktiven bzw. passiven Bestandeskonten eröffnet, d.h. nur „Bestände“ bleiben über dem Jahresabschluss erhalten.
- Während der Rechnungsperiode werden sämtliche Geschäftsvorfälle, welche die Bilanz verändern durch die Verbuchung erfasst.
- Zu unterscheiden sind erfolgswirksame Geschäftsvorfälle von vermögens- und kapitalumschichtenden Geschäftsvorfällen (= erfolgsneutral) bzw. Geschäftsvorfälle, die den „Privatbereich“ tangieren.

Doppelte Buchhaltung

- Erfolgsneutrale Geschäftsvorfälle werden nur auf Bestandeskonten verbucht (=keine Veränderungen des Eigenkapitals).
- Auf aktiven Bestandeskonten werden Mehrungen (Zugänge) im SOLL und Minderungen (Abgänge) im HABEN verbucht.
- Auf passiven Bestandeskonten werden Mehrungen (Zugänge) im HABEN und Minderungen (Abgänge) im SOLL verbucht.
- Vier Formen von erfolgsneutralen Geschäftsvorfällen:
 - Aktivtausch
 - Passivtausch
 - Bilanzverlängerung
 - Bilanzverkürzung

Doppelte Buchhaltung

- Erfolgswirksame Geschäftsvorfälle verändern das Eigenkapital.
- Erfolgskonten sind Unterkonten des Kontos „Eigenkapital“.
(Hinweis: Ertrags- und Aufwandskonten werden gegen GuV und dieses wiederum gegen das Konto Eigenkapital abgeschlossen)
- Erfolgswirksame Geschäftsvorfälle werden zumindest auf einem Bestandeskonten und einem Erfolgskonto (Aufwand/Ertragkonto) verbucht (Auf dem GuV-Konto erfolgen während des Jahres keine Buchungen!!!).
- Erträge vermehren (erhöhen) das Eigenkapital (=passives Bestandeskonto) und werden daher als Zugänge im Haben verbucht.
- Aufwendungen verringern das Eigenkapital (=passives Bestandeskonto) und werden daher als Abgänge im Soll verbucht.

Doppelte Buchhaltung

- **Private Entnahmen bzw. Einlagen verändern** „nur“ das Eigenkapital. Daher werden bei diesbezüglichen Geschäftsvorfällen nur Bestandeskonten und Privatkonten bebucht.
- Privatkonten sind Unterkonten des Eigenkapitalkontos.
(Anmerkung: Privatkonten werden am Ende der Rechnungsperiode gegen das Konto Eigenkapital abgeschlossen)
- Während der Rechnungsperiode erfolgen auf dem Konto Eigenkapital keine Buchungen!!!.
- **Einlagen** werden auf den **Privatkonten im Haben** und **Entnahmen im Soll** gebucht.

Doppelte Buchhaltung

- Vor der Schlussbilanz sind folgende Probleme zu klären und **Um- und Nachbuchungen** für die periodengerechte Zuteilung als Vorbereitung für den Rechnungsabschluss durchzuführen:
 - **Maßgeblichkeit des Inventars: Kontrolle und Vergleich der Buchbestände der Bestandeskonten am Bilanzstichtag mit Istbeständen aus der Inventur (→ Berichtigung)**
 - **Bewertung der Bestände nach gesetzliche Vorschriften**
(Steuerrecht – Handelsrecht – internationale Standards)
 - **Verbuchung der Abschreibungen**
 - **Ermittlung und Verbuchung bzw. Korrektur des Wareneinsatzes (Betriebsmittelverbrauch)**
 - **Verbuchung der Mehr- und Minderwerte**
 - **Rechnungsabgrenzungen und Rückstellungen für eine periodengerechte Zuteilung der Aufwendungen und der Erträge**

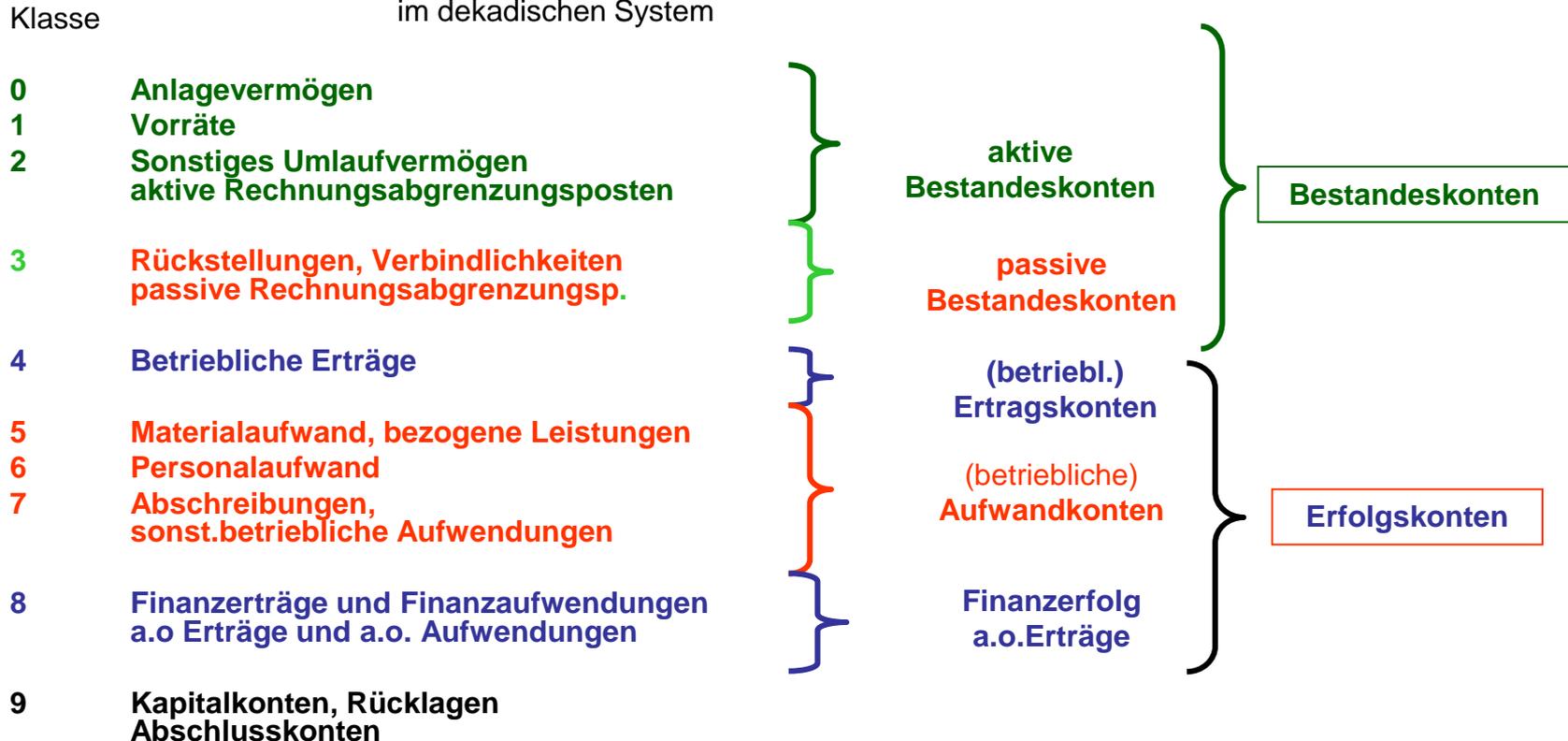
Doppelte Buchhaltung

- Am Ende eines Geschäftsjahres ist ein Jahresabschluss zu erstellen.
- Formal werden die Konten abgeschlossen, zusammengefasst und kontrolliert.
- Sachlich werden die Vermögensgegenstände und die Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag festgestellt
- Gleichzeitig wird der Erfolg des Abrechnungszeitraumes ermittelt.
- Der Jahresabschluss besteht zumindest aus Bilanz und GuV-Rechnung.
(je nach gesetzl. Vorgaben zusätzlich: Anhang, Lagebericht, Kapitalflussrechnung)

Doppelte Buchhaltung

Organisationsschema (Rahmenempfehlung)

im dekadischen System



Zumeist vierstellige Nummer → erste Nummer gibt Kontenklasse an

Kontenplan: legt die in einem Unternehmen verwendeten Konten fest

Doppelte Buchhaltung

UGB schreibt Reihenfolge der Bilanzpositionen (§ 224) und Gliederungsschema der GuV (§ 231) vor.

Bilanzgliederung: (schematische Grobgliederung)

AKTIVA

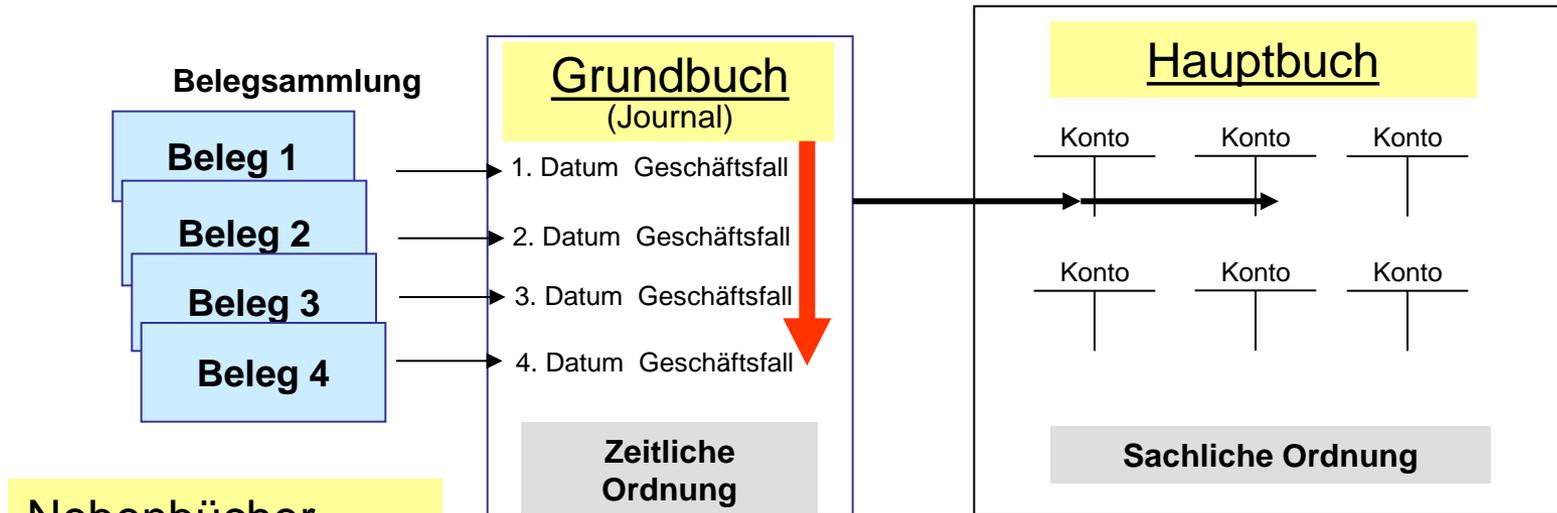
- Anlagevermögen
 - Immaterielle Vermögensgegenstände
 - Sachanlagen
 - Finanzanlagen
- Umlaufvermögen
 - Vorräte
 - Forderungen, sons. Vermögensgegenstände
 - Wertpapiere u. Anteile
 - Kassenbestände, Schecks, Bankguthaben
 - Rechnungsabgrenzungsposten

PASSIVA

- Eigenkapital
 - Gezeichnetes Kapital
 - Rücklagen
- Fremdkapital
 - Rückstellungen
 - Verbindlichkeiten
 - Rechnungsabgrenzungsposten

Doppelte Buchhaltung

Bücher der Buchführung



Nebenbücher

<u>Hauptbuchkonto</u>	<u>Nebenbücher</u>	<u>Ergänzung und detaillierte Erfassung zu....</u>
Kassa/Bank	Kassa-/Bankbuch	(Ein- Auszahlungen)
Warenvorrat	Wareneingangsbuch	(Eingänge von Waren,...)
Lieferforderungen	Kundenkartei	(Forderungen nach Kunden erfasst)
Lieferverbindlichkeiten	Lieferantenkartei	(Verbindlichkeiten aus Lieferungen/Leistungen)
Anlagenkonten	Anlagenverzeichnis	(Informationen zu den einzelnen Vermögensgüter)
Lohnkonten	Lohnkonto	(erhaltene Bezüge und Angaben über DN)

Doppelte Buchhaltung

Jahresabschluss				
BILANZ	GuV	Anhang	Lagebericht	Kapitalfl.
Einzelunternehmer Personengesellschaften				
Börsennotierende Unternehmen				

Anhang: Ergänzung zur Bilanz, GuV und Kapitalflußrechnung

- Bilanzierungs- u. Bewertungsmethoden
- weitergehende Erläuterungen

Lagebericht: getreues Bild über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

- Vorgänge mit besonderer Bedeutung
- voraussichtliche Entwicklung

Kapitalflussrechnung: Gegenüberstellung der Einzahlungen und Auszahlungen für eine Rechnungslegungsperiode

- Ursachen für Veränderungen der Finanzlage

Doppelte Buchhaltung

Unternehmensanalyse

	G+V-Rechnung	Bilanz	Kapitalflussrechnung
Analyse:			
	Erfolg	Vermögen	
Größen:		Finanzen	
	Erträge, Aufwendungen	Vermögen, Kapital	Ein- u. Auszahlungen

Grundsätzliche Fragestellungen?

- Wie reich ist ein Unternehmen?
- Wie hoch war der Erfolg?
- Ist das Unternehmen zahlungsfähig?

BILANZANALYSE

Unter dem Begriff „Bilanzanalyse“ werden Verfahren und Auswertungen zur Gewinnung von Informationen aus dem Jahresabschluss zusammengefasst.

→ Jahresabschluss = Bilanz + GuV-Rechnung (+Anhang +Lagebericht)

→ In der Praxis: „Bilanzierung“, „Bilanzerstellung“

Anmerkung: Jahresabschlüsse werden unter der Nutzung von Wahlrechten nach definierten Richtlinien erstellt (gestaltet ?) aber auch für unterschiedliche Interessenten erstellt (Erhaltung des Unternehmens, Information der Gesellschafter, Steuerbemessung)

→ Für die **externe Bilanzanalyse** stehen nur die im Jahresabschluss veröffentlichten Daten zur Verfügung

→ Die **innerbetriebliche Bilanzanalyse** wird durch nicht öffentliches (internes) Zahlen- und Datenmaterial ergänzt und besitzt daher höhere Aussagekraft und kann für die Kontrolle und Steuerung von Unternehmen hilfreich sein.

Grenzen der externen Bilanzanalyse

- Externe Analysen können nur auf die im Rahmen der Wahlrechte von der Realität abweichenden Daten zurückgreifen
- Jahresabschluss enthält ausschließlich in Geld quantifizierte Daten
- Anschaffungswertprinzip, Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung und Bilanzierungswahlrechte begünstigen die Unterbewertung des Vermögens
- Vergangenheitsbezug
- Zeitpunktbezug der Bilanz
- Nur in Geldwert ausgedrückte quantitative Daten; qualitative Informationen (Führungsstil, Humankapital, Entwicklungsstand der Forschung u. Entwicklung,...) fehlen gänzlich

Bilanzkennzahlen

...zur „Verdichtung“ von Informationen

Wichtige Größen werden zusammengefasst und zueinander in Beziehung gesetzt

- Geben keine exakte Aussage über einen Unternehmensbereich
- Zeigen nur Tendenz und sind daher nur Anhaltspunkte
- Zeitreihenvergleiche und Vergleiche mit anderen Unternehmen/Branchen erhöhen die Aussagemöglichkeiten
- Keine einheitliche Berechnungsmethoden in der Theorie und Praxis

Verzerrung durch:

- **Unterbewertung des Vermögens** (Stille Reserven)
- **Saisonale Einflüsse** (Bilanzstichtag meistens dann, wenn Lagerbestand gering)
- **Miete und Leasing von Anlagevermögen** (z.B. Gebäude, Maschinen) **scheinen in Bilanz nicht auf** (z.B.: Sale and lease back)

Kennzahlen

Setzen absolute Zahlen zueinander (-Verhältnis)

- **Gliederungskennzahlen:** *Verhältnis* einer Teilgröße zur Gesamtgröße
→ z.B.: Eigenkapital zu Gesamtkapital = Eigenkapitalquote
- **Beziehungskennzahlen:** Gegenüberstellung unterschiedlicher
zusammenhängender Gesamtzahlen
→ z.B.: Eigenkapital zu Anlagevermögen oder Fremdkapital zu Umlaufvermögen
- **Indexkennzahlen:** für zeitliche Veränderungen/Entwicklungen
Veränderungen einer Kennzahl im Zeitablauf
Basiszeitpunkt = 100%
→ Z.B.: Aktienindex, Preisindex, Gewinnsteigerung (JÜ) in %

Exkurs: Bilanzanalyse

Gliederung der Bilanzkennzahlen nach der Aussage

• Finanzierung/Kapitalstruktur

- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote
- Verschuldungsgrad
-

• Vermögen

- AV in % des GV
- UV in % des GV
- Liquidität
- Lagerintensität

• Rentabilität

- Umsatzrentabilität
- Eigenkapitalrentabilität
- Fremdkapitalrentabilität
- Kapitalintensität

• Selbstfinanzierung

- Reinvestitionsquote
- Selbstfinanzierung der Investitionen
- Cashflow in % v. Umsatz
-

• Produktivität

- Umsatz je Beschäftigten
- Personalaufwand je Beschäftigten
-

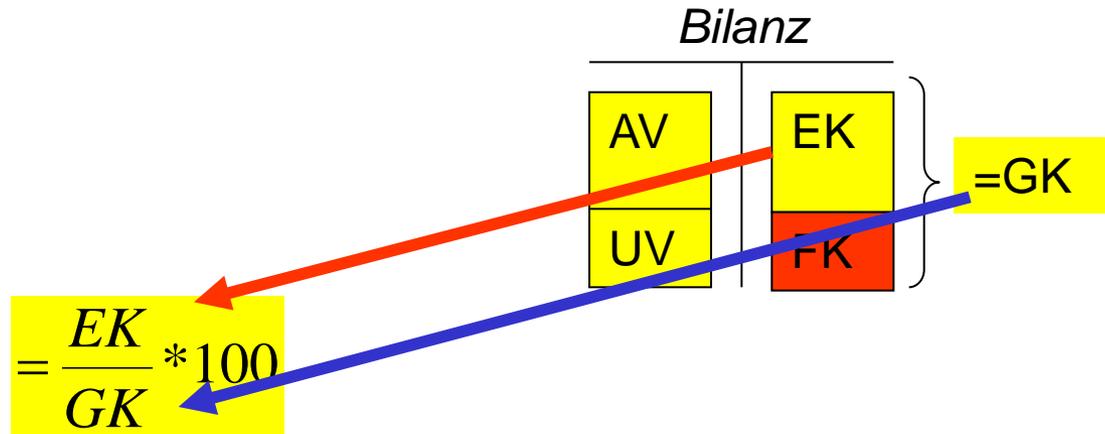
• Umschlagskennzahlen

- Gesamtkapitalumschlag
- Lagerumschlag
-

Ausgewählte Kennzahlen:

→ Kapitalstruktur

- Eigenkapitalquote:



? Eigenkapital am Beginn am Ende oder im Ø der Rechnungsperiode ?????

? Rücklagen als Teil des EK → versteuert, unversteuert ???

- Fremdkapitalquote:

$$= \frac{FK}{GK} * 100$$

→ Vermögensstruktur

- Anlagendeckung:

$$= \frac{EK}{AV} * 100$$

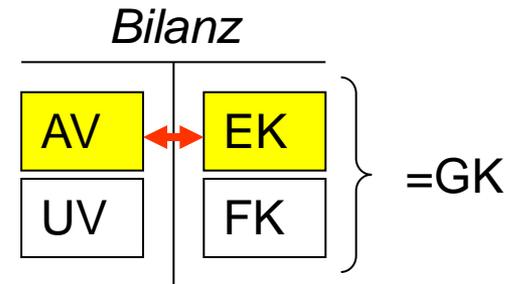
→ Finanzierungsrisiko kann abgeschätzt werden

- Working Capital:

$$= UV - \text{kurzfristiges FK}$$

= kurzfristiger Überschuss an liquiden Mittel

Vorteil: geringe Verzerrungen, da im UV keine stillen Reserven



→ Liquidität:

- Liquidität 1. Grades (Barliquidität)

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel (Bargeld + Bankguthaben + Wertp.UV)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

- Liquidität 2. Grades (Liquidität auf kurzfristige Sicht)

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

„= Schnelltest für Liquidität“

- Liquidität 3. Grades (Liquidität auf mittlere Sicht)

→ Aussage

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Bestände}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

→ Rentabilität

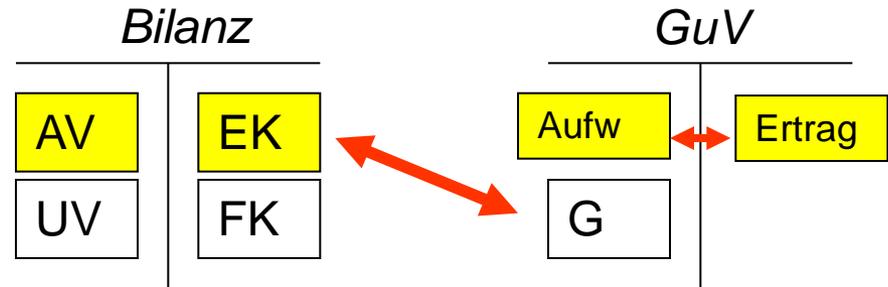
- Eigenkapitalrentabilität:

$$= \frac{G}{EK} * 100$$

→ welcher Gewinn: vor/nach Steuer; Gewinn nach UGB/steurr.G,...

- Gesamtkapitalrentabilität

$$= \frac{G}{EK + FK} * 100$$

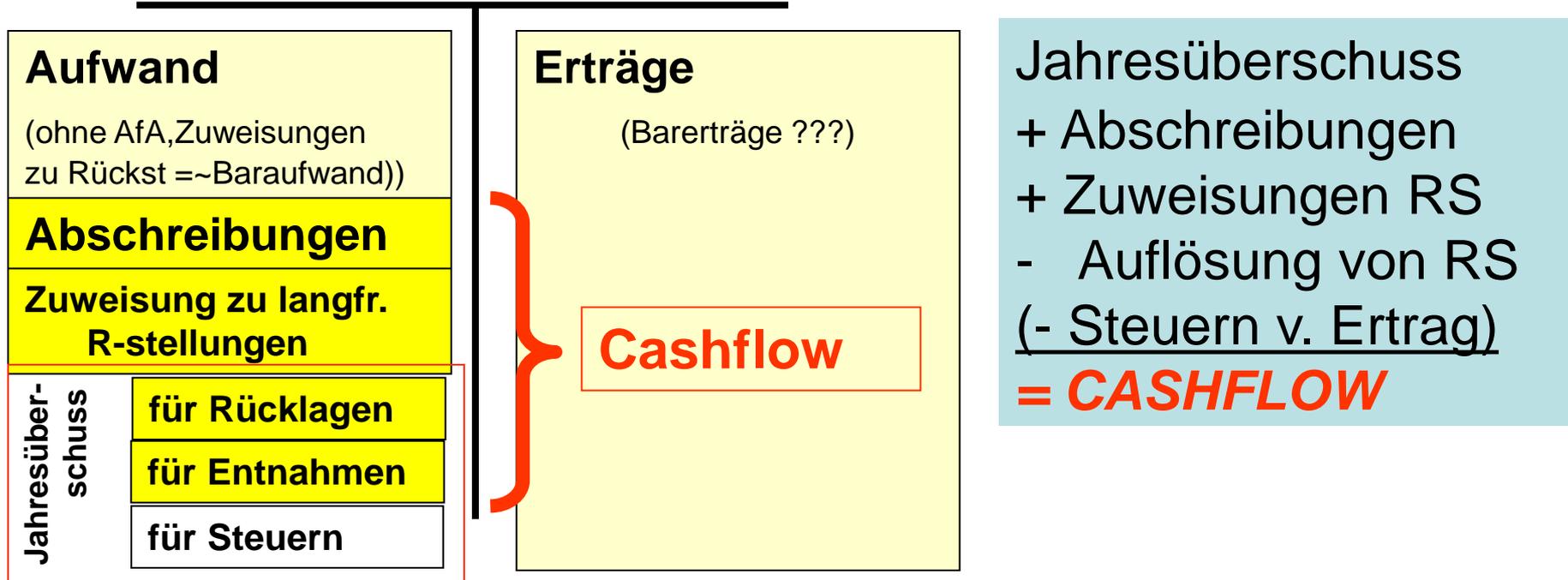


Geldflussrechnung („Cashflow-Rechnung“)

Unterschiedliche Definition und Rechenvorgang in Literatur und Theorie

→ hier: Cashflow „Praktikermethode“ = näherungsweise Ermittlung der Zahlungskraft eines Unternehmens

Rechenschema aus GuV



Einnahmen – Ausgaben – Rechnung

Ein- und Ausgaben-Rechnung

Die Ein- und Ausgabenrechnung beschränkt sich auf die Aufzeichnung der Betriebseinnahmen und -ausgaben. Diese werden aber erst in jener Periode erfasst, in der sie zu einer Ein- bzw. Auszahlung führen.

Forderungen und Verbindlichkeiten werden daher erst bei der Bezahlung erfasst
(=Zufluss-/Abflussprinzip).

Vgl.: in der Finanzbuchhaltung werden alle Aufwendungen und Erträge erfasst, wenn sie ökonomisch verwirklicht werden (stattfinden), und nicht erst bei der Bezahlung. In der Finanzbuchhaltung gilt das Realisationsprinzip!!!

Ein- und Ausgaben-Rechnung

Zu- und Abflussprinzip wird nur bei der Anschaffung von Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens durchbrochen.

Die Verteilung der Anschaffungs- und Herstellungskosten wird mittels der AfA auf den Zeitraum der Nutzung vorgenommen.

Vereinfachung:

- Forderungen und Verbindlichkeiten werden erst bei der Bezahlung erfasst.
- keine Rechnungsabgrenzungen

zur periodengerechten Gewinnermittlung – Ausgabe vor dem Abschlussstichtag aber Aufwand aber erst nach dem Stichtag = aktive RAP

- Einnahmen vor dem Abschlussstichtag aber Ertrag aber erst nach dem Stichtag = passive RAP

Erfolgsermittlung:

Betriebseinnahmen

- Betriebsausgaben

= Überschuss

- AfA (Absetzung für Abnutzung)

= Gewinn/Verlust

Erfolgsermittlung:

Betriebseinnahmen
- Betriebsausgaben

= Überschuss
- AfA (Absetzung für Abnutzung)

= Gewinn/Verlust

Beispiel - Maronibrater

5 € 10.000
1 3 4 7 8 € - 1.950

.....
€ 8.050

11 € -1.420

.....
€ 6.630

gegenüber € 6.930,- in der DBH

Entnahmen aus dem Unternehmen sind in der EAR zu berücksichtigen

Betriebseinnahmen:

- Einnahmen aus den laufenden Geschäftsfällen
- Ausgaben für den laufenden Geschäftsbetrieb

hierunter fallen nicht: Kreditrückzahlungen und Einzahlungen aus Krediten
Ausgaben für Investitionen

Kameralistik

Kameralistische Buchführung

- Buchführungsmethode der kommunalen Verwaltung
- In Privaten Unternehmen keine Bedeutung
- Im Wesen eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (Zu- u. Abflussprinzip)
- Ist-Einnahmen und Ist-Ausgaben werden den Soll-Einnahmen und Soll-Ausgaben des Budgets (Etats, Haushaltsplan) gegenübergestellt
- Soll-Ist-Rechnung
- In der Kameralistik gibt es keine Abschreibung. Die Anlagenrechnung erfolgt nur stück- und mengenmäßig.
- Der Rechnungsabschluss besteht nur in einer Gegenüberstellung von Soll-Werten und Ist-Werten und den Ausweis der Abweichungen

Exkurs: Umsatzsteuer

Grundsätzlich unterliegt der Umsatz von Waren und Dienstleistungen der Umsatzsteuer (USt.)
Besteuert wird der geschaffene Mehrwert einer Leistung → „Mehrwertsteuer“

Die Einhebung erfolgt auf jeder Produktions- und Vertriebsstufe, wobei das empfangene Unternehmen die Rückerstattung der bezahlten Umsatzsteuer (=Vorsteuer) beantragen kann (*Anmerkung: soweit vorsteuerabzugberechtigt*). =Allphasensteuer mit Vorsteuerabzug

Berechnungsbasis ist stets der **Nettobetrag**

Steuerobjekt der USt. sind die „steuerbaren Umsätze“ hierzu zählen:

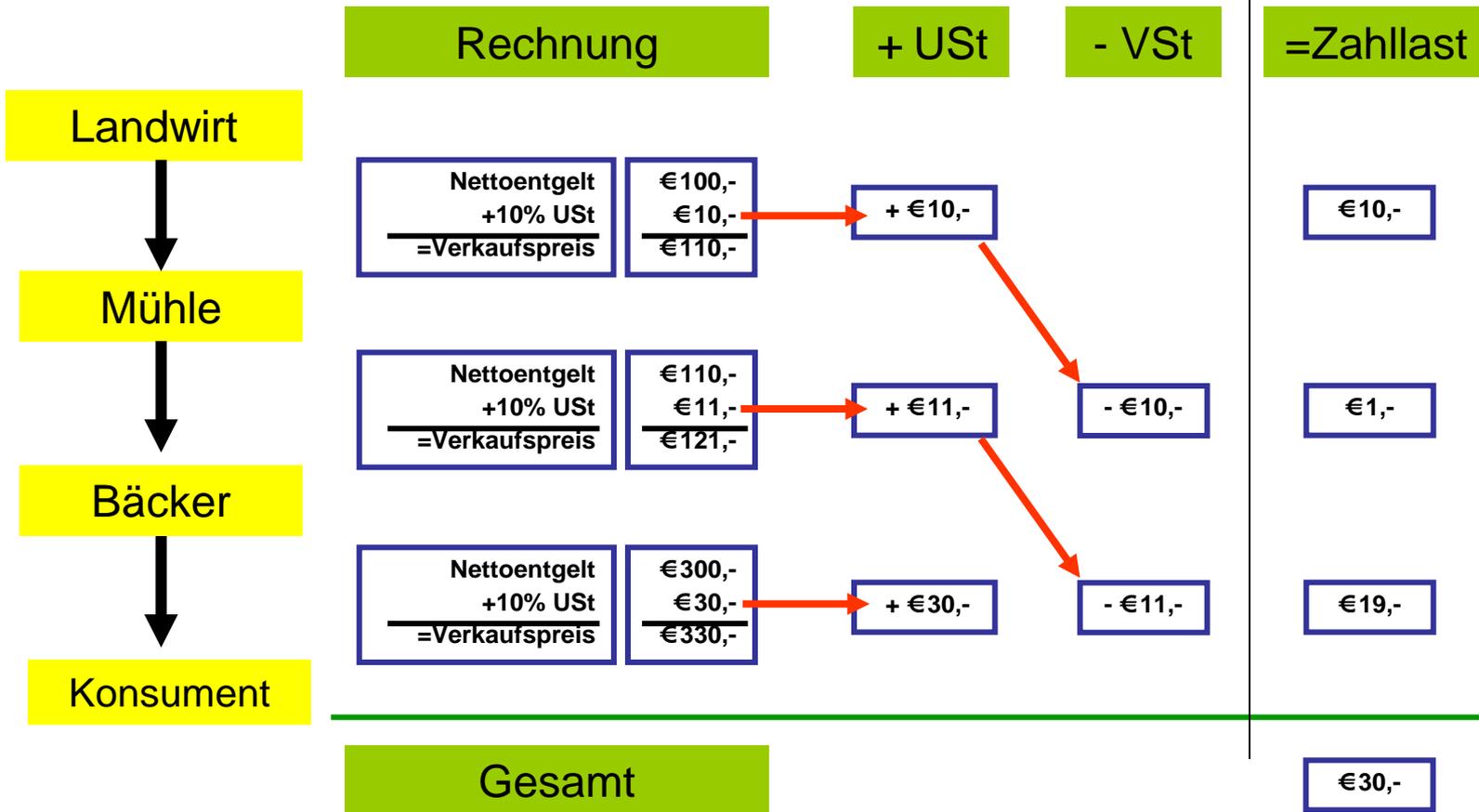
- Lieferungen und sonstige Leistungen im Inland gegen Entgelt
- Einfuhr von Gegenständen aus dem Drittland
- innergemeinschaftliche Verkehr
- Eigenverbrauch

Steuersätze:

proportionaler Steuertarif

- Normalsatz: 20%
- ermäßigter Satz: 10% für bestimmte ausdrücklich erwähnte Umsätze
z.B: Lebensmittel, Wohnungsmiete, Druckwerke,.....

Exkurs: Umsatzsteuer



Konsument – *nicht vorsteuerabzugsberechtigt* - zahlt Steuer (Verbrauchssteuer)

besteuert wird der vom Unternehmen geschaffene Mehrwert auf jeder Stufe (Allphasensteuer)

Berechnungsbasis ist der Nettobetrag

Einzahlung: Geldbeträge, die in das Unternehmen eingehen
tatsächlicher Zahlungsvorgang

Auszahlung: Geldbeträge aus dem Unternehmen
tatsächlicher Zahlungsvorgang

Einnahme: *Einnahmen erhöhen das Eigenkapital:*

Zufluss von Bar- oder Buchgeld
+ Erhöhung von Forderungen
+ Verminderung von Schulden (Verbindlichkeiten)

Ausgabe: *Ausgaben vermindern das Eigenkapital:*

Abfluss von Bar- oder Buchgeld
+ Verminderung von Forderungen
+ Erhöhung von Schulden (Verbindlichkeiten)

- Ertrag:** Zufluss von Geld oder Gütern aufgrund erbrachter Leistungen, Vermögen wird erhöht
- Aufwand:** Verbrauch von Gütern zu Anschaffungspreisen bewertet, Leistungserstellung muss nicht damit verbunden sein
- Leistung:** regelmäßige, betriebs- und periodenbezogene bewertete Erträge
bewertetes Ergebnis betrieblicher Tätigkeit
(Marktleistung/innerbetriebliche Leistung)
- Kosten:** wertmäßige Verzehr von Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung
(leistungsbezogen, kalkulatorische Bewertung)

→ Notwendigkeit der Überleitung der Aufwendungen in der Buchhaltung in Kosten

Ankauf einer Anlage (€ 60.000,-)

Auszahlung, wenn sofort bezahlt wird (Abfluss von € 60.000,-)

Ausgabe bei Kauf auf Ziel (Verbindlichkeit von € 60.000,-)

Die buchhalterische Abschreibung bei einer Nutzungsdauer von 10 Jahren führt zu einem jährlichen **Aufwand** von € 6.000,- (=Wertverlust)

Bei einer tats. Nutzungsdauer von 15 Jahren und kalkulatorischen Zinsen von 5% errechnen sich jährliche **(Kapital-)kosten** von € 5.500,- (Betriebswirtschaftliche AfA von € 4.000,- und entgangene Zinsen von € 1.500,-)

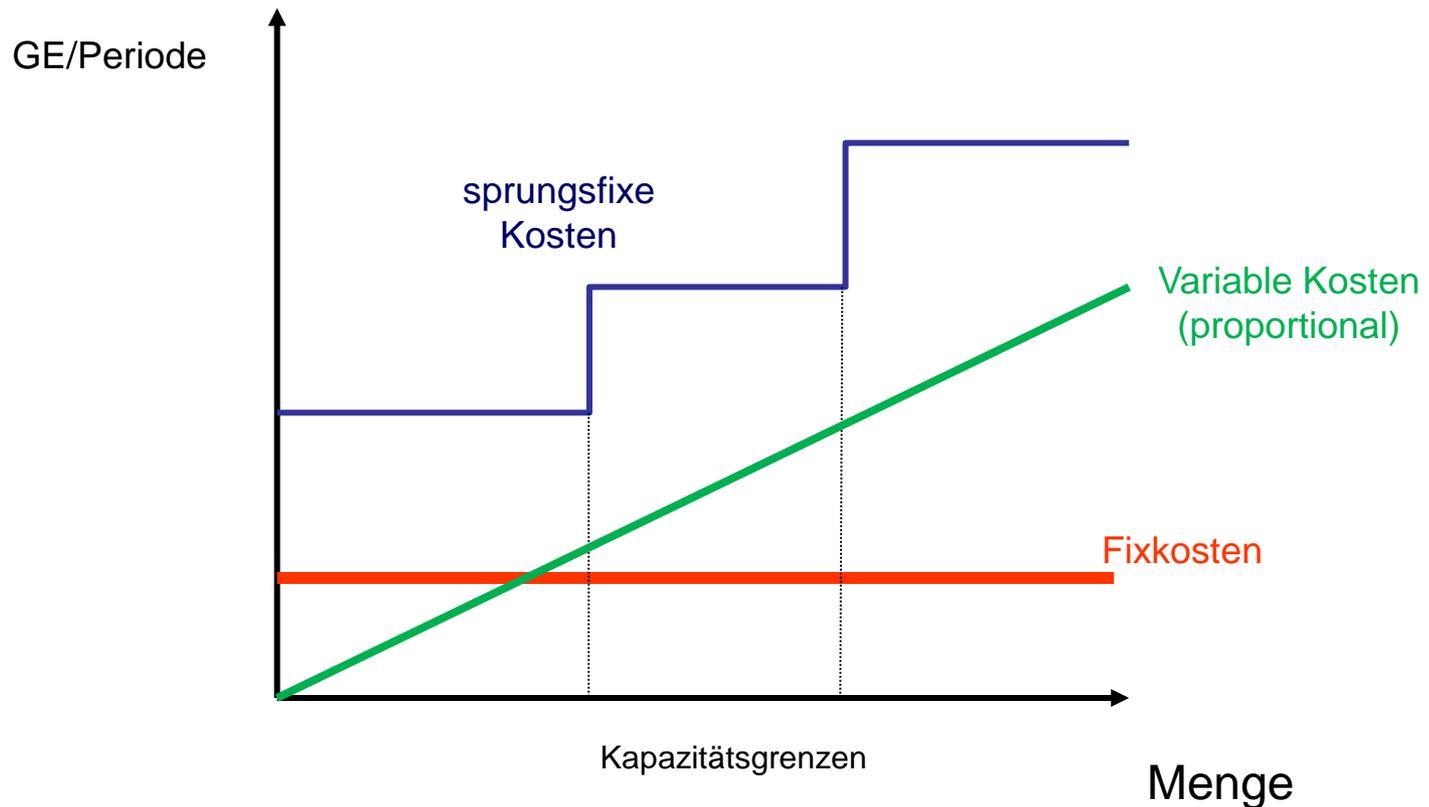
KOSTEN - LEISTUNGSRECHNUNG

Kostentheorie:

- funktionaler Zusammenhang zwischen Höhe der Kosten und der hergestellten Produktionsmenge bzw. Beschäftigungsgrad
- Grafische Darstellung mittels Kostenkurven
- Mathematische Darstellung mittels Funktionen
- Tabellarische Darstellung mittels Tabellen
- **Gesamtkosten:** Summe aller Kosten, die bei der Produktion in einer Zeiteinheit anfallen
- **Durchschnittskosten:** Gesamtkosten/produzierte Stückzahl
- **Grenzkosten:** Kostenzuwachs bei Vergrößerung der Produktionsmenge um je eine Einheit

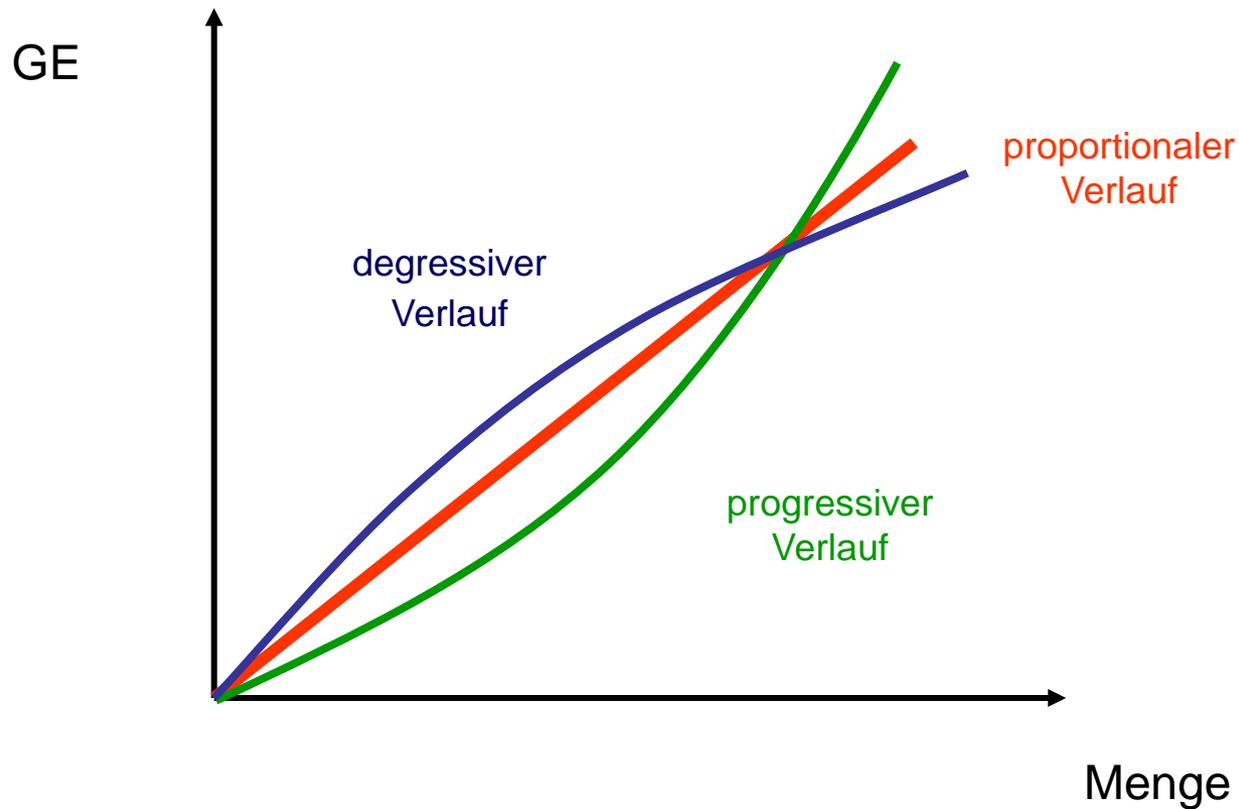
Kostenverläufe

fixe Kosten: absolut fixe Kosten, sprungfixe Kosten



Kostenverläufe

variable Kosten: proportionaler (linearer), degressiver, progressiver Verlauf



KOSTENTHEORIE

Fixkosten

Bsp. Fixkosten

Maschine: AW € 18.000,-
ND = 10J.
AfA = € 1.800,-

Menge x	K	K'	K''
1	1.800	1.800	0
2	1.800	900	0
3	1.800	600	0
4	1.800	450	0
5	1.800	360	0
⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮

$K' =$ Durchschnittskosten

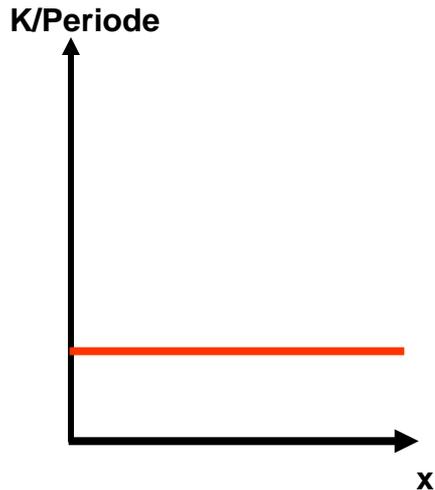
$$k_f = \frac{K}{x}$$

$K' =$ Grenzkosten

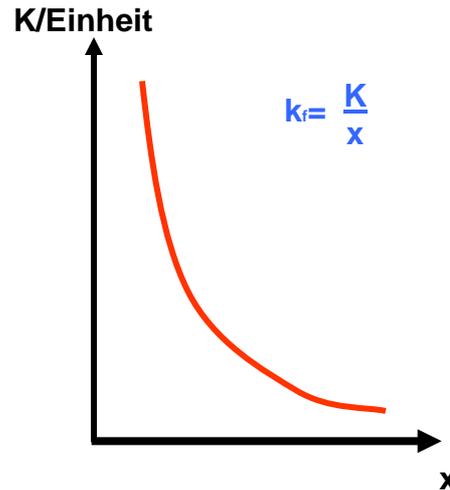
$$K' = \frac{\Delta K}{\Delta x}$$

Kostenfunktionen

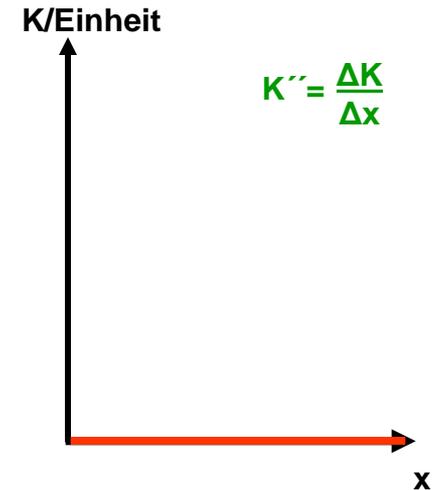
absolut



Durchschnittskosten



Grenzkosten



KOSTENTHEORIE

Variable Kosten (proportional variable Kosten)

Bsp. variable Kosten

Maschine – Energieverbrauch:
2 €/Stk.-

Menge x	K	K'	K''
1	2	2	2
2	4	2	2
3	6	2	2
4	8	2	2
5	10	2	2
⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮

$K' =$ Durchschnittskosten

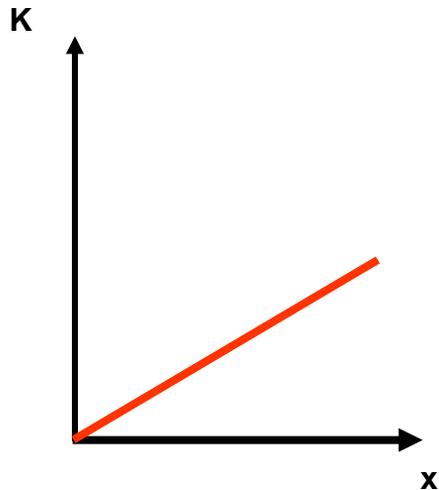
$$k_v = \frac{K}{x}$$

$K' =$ Grenzkosten

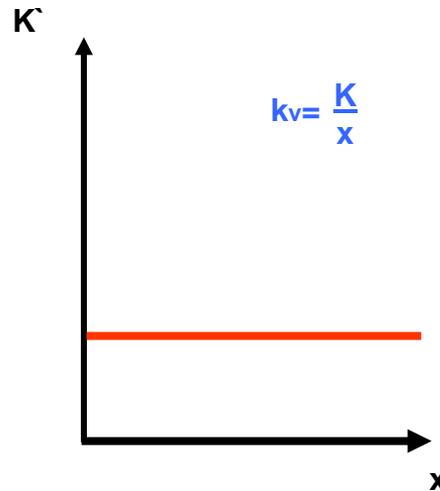
$$K'' = \frac{\Delta K}{\Delta x}$$

Kostenfunktionen

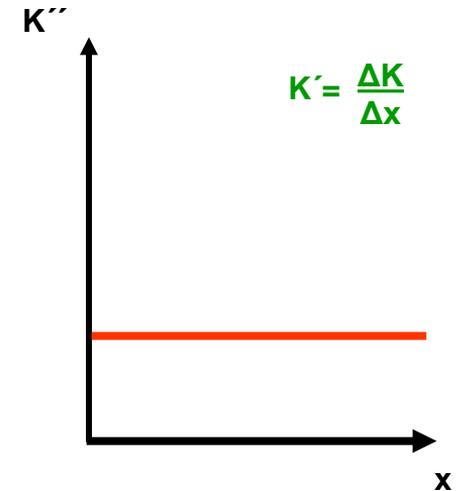
absolut



Durchschnittskosten



Grenzkosten



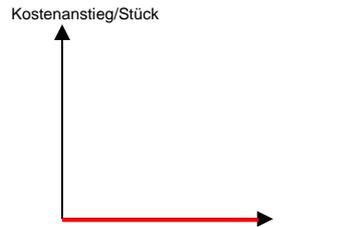
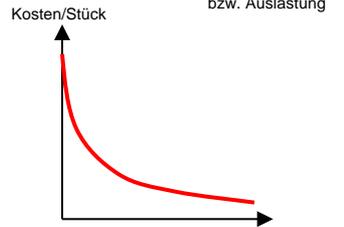
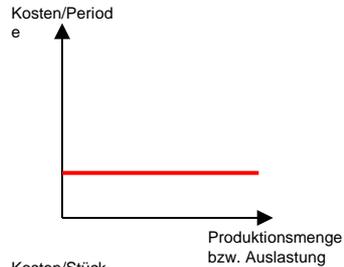
Zusammenfassung: Kostentheorie (Kostenverläufe, Kostenfunktionen)

Gesamtkosten

Durchschnittskosten

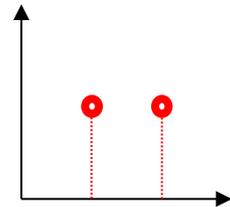
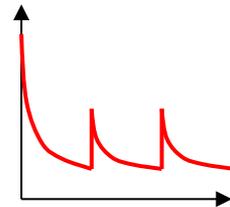
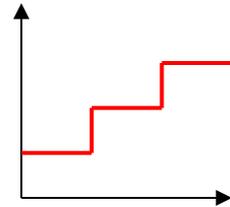
Grenzkosten

Fixe Kosten



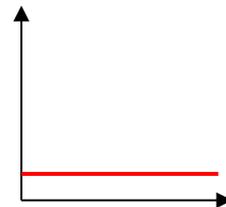
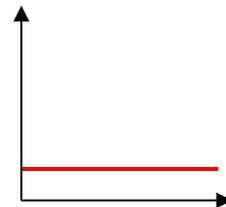
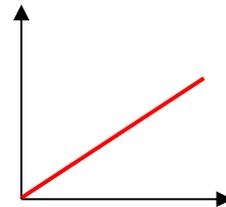
Menge (Stk/P)	Perioden-kosten (GE/P)	Stück-kosten (GE/Stk)	Grenz-kosten (GE)
1	1.200	1200	0
2	1.200	600	0
3	1.200	400	0
4	1.200	300	0
5	1.200	240	0
6	1.200	200	0

Sprungfixe Kosten



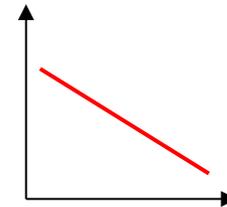
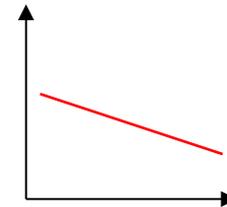
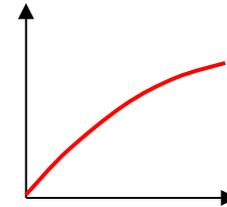
Menge (Stk/P)	Perioden-kosten (GE/P)	Stück-kosten (GE/Stk)	Grenz-kosten (GE)
1	1.200	1.200	1.200
2	1.200	600	0
3	2.400	800	1.200
4	2.400	600	0
5	3.600	720	1.200
6	3.600	600	0

Proportional variable Kosten



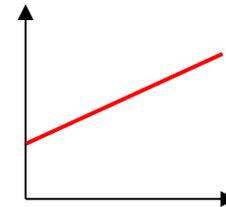
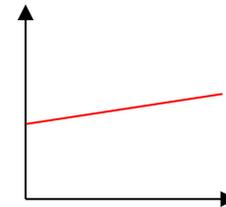
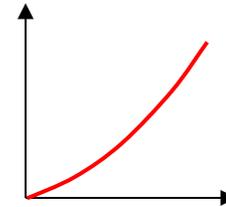
Menge (Stk/P)	Perioden-kosten (GE/P)	Stück-kosten (GE/Stk)	Grenz-kosten (GE)
1	40	40	40
2	80	40	40
3	120	40	40
4	160	40	40
5	200	40	40
6	240	40	40

Degressiv variable Kosten



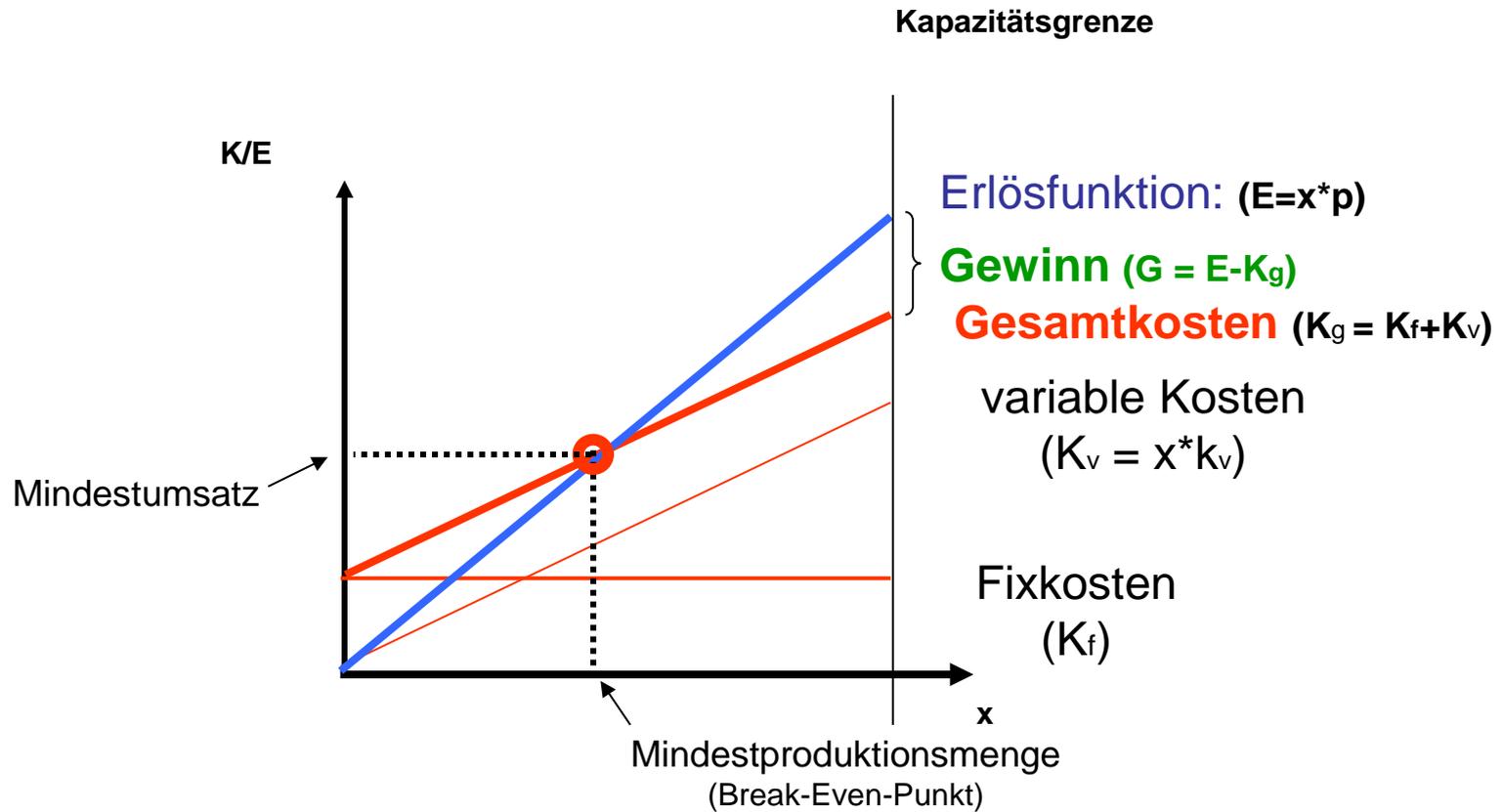
Menge (Stk/P)	Perioden-kosten (GE/P)	Stück-kosten (GE/Stk)	Grenz-kosten (GE)
1	40	40	40
2	76	38	36
3	108	36	32
4	136	34	28
5	160	32	24
6	180	30	20

Progressiv variable Kosten



Menge (Stk/P)	Perioden-kosten (GE/P)	Stück-kosten (GE/Stk)	Grenz-kosten (GE)
1	40	40	40
2	82	41	42
3	126	42	44
4	172	43	46
5	220	44	48
6	270	45	50

Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Analyse)



X = Produktionsmenge/Beschäftigungsgrad
K = Kosten
E = Erlös

KOSTENTHEORIE: Break-Even-Analyse

Beispiel: Break-Even-Analyse

Wie viele Produkte müssten verkauft werden damit die Produktion rentabel ist?

$p = 1 \text{ €/Stk.}$

$k_v = 0,5 \text{ €/Stk.}$

$K_f = 8.000 \text{ €/Periode}$

Erlös = Kosten

$$x * p = K_g$$

$$x * p = K_f + x * k_v$$

$$x * (p - k_v) = K_f$$

$$x = K_f / (p - k_v)$$

$$x = 8.000 / (1 - 0,5)$$

$$x = 16.000 \text{ Stk}$$

KOSTENTHEORIE: Break-Even-Analyse

Verringerung der variablen Kosten: von 0,5 €/Stk. auf 0,2 €/Stk.

$$x = \frac{8000}{(1 - 0,2)} = 10.000$$

Verringerung der Fixkosten von 8000,- € auf 6000 €/Periode

$$x = \frac{6000}{(1 - 0,5)} = 12.000$$

Erlössteigerung von 1,- € auf 1,50 €/Stk.

$$x = \frac{8000}{(1,5 - 0,5)} = 8.000$$

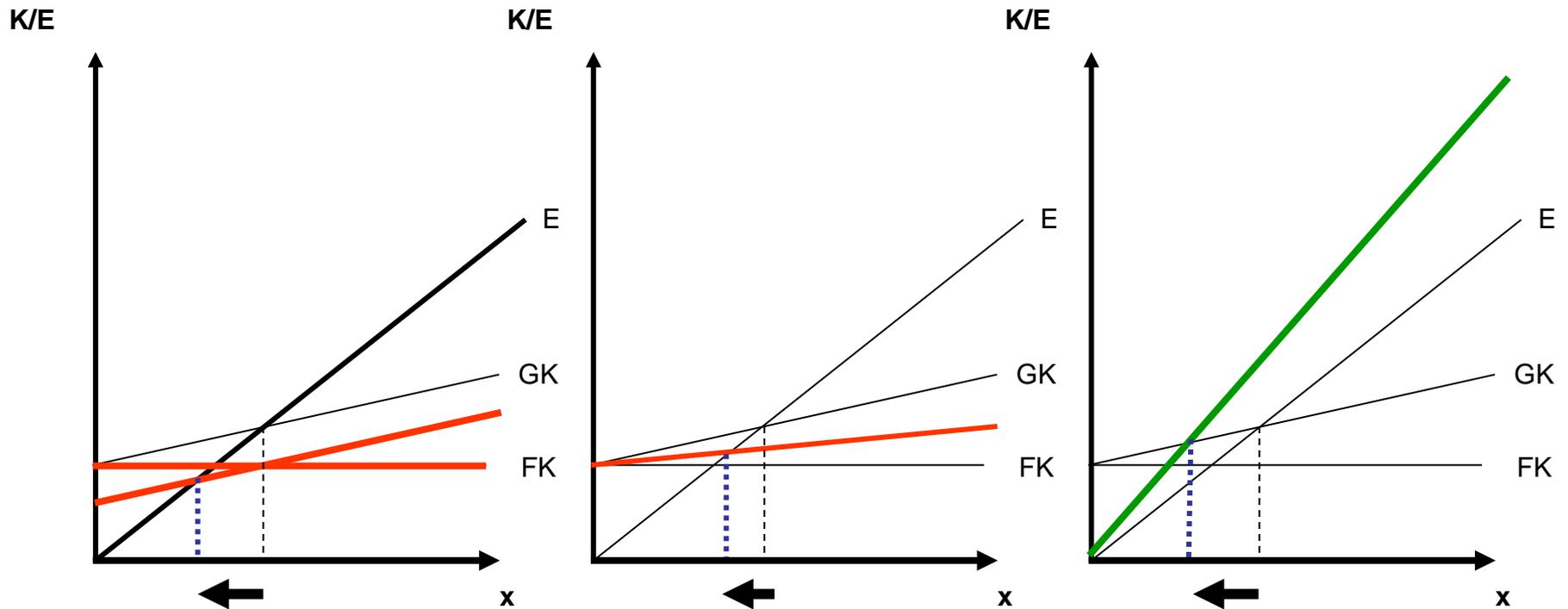
KOSTENTHEORIE: Break-Even-Analyse

Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Analyse)

sinkende Fixkosten

sinkende variable Kosten

steigende Erlöse



Kosten - Leistungsrechnung

Finanzbuchhaltung

- Unternehmen wird als gesamte Einheit betrachtet
- Abbildung unternehmensinterner Vorgänge sowie finanzielle Beziehungen des Unternehmens vorwiegend nach außen unter Vorgabe von gesetzlichen Vorschriften
- Vorwiegend Steuer- und Ausschüttungsbemessungsfunktion
- Bewertung wird durch Gesetze beeinflusst
- Alle Aufwendungen und Erträge, auch die nicht unmittelbar mit Unternehmenszweck in Verbindung stehen, werden erfasst
- Verrechnung der Aufwendungen und Erträge nach ihrem zufälligen zeitlich Anfall
- Werteinsätze werden nicht vollständig erfasst

Die **Kosten-Leistungsrechnung** (Betriebsbuchhaltung, Kostenrechnung) versucht diese Problematik zu lösen, um ein geordnetes Zahlenmaterial zur Entscheidungsfindung und Kontrolle bereitstellen zu können.

- Stückkostenrechnung
- Periodenerfolgsrechnung

In der Kostenrechnung wird der leistungsbezogene Werteverzehr erfasst und den erzielten Leistungen gegenübergestellt

Kosten - Leistungsrechnung

Zentrale Aufgaben der Kosten-Leistungsrechnung:

- Hilfestellung bei der Preisfindung
 - Hilfestellung bei der Verfahrens- und bei der Sortimentsentscheidung
 - Make-or-buy-Entscheidung („Outsourcing“)
 - Kostenkontrolle und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens bzw. von Unternehmensbereichen (profit-center)
 - Bewertungsgrundlage der selbst erstellten Erzeugnisse für die Bilanz
 - Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren
- unterschiedliche Ausgestaltung bzw. Verfahren in Abhängigkeit von der Fragestellung

Kosten - Leistungsrechnung

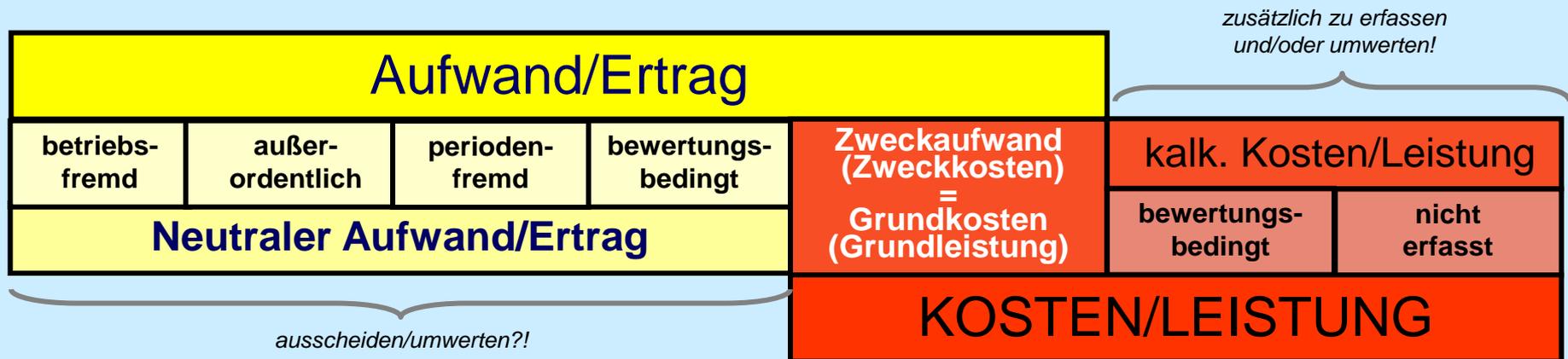
Überleitung der Aufwendungen/Erträge aus der Buchhaltung in Kosten/Leistungen :

Betriebsfremder Aufwand/Ertrag, der keine Beziehung zur betrieblichen Leistungserstellung hat, ist auszuscheiden

Außerordentlicher Aufwand/Ertrag ist zwar betriebsbedingt, tritt unregelmäßig bzw. außergewöhnlich auf und ist auszuscheiden bzw. zu normalisieren

Periodenfremder Aufwand/Ertrag ist zwar betriebsbedingt, kann aber der aktuellen Periode nicht zugerechnet werden und ist auszuscheiden

Bewertungsbedingter neutraler Aufwand/Ertrag entsteht, wenn der Verbrauch an Produktionsfaktoren in der FIBU anders bewertet wurde



Bewertungsbedingte kalkulatorische Kosten (Anderskosten), wenn die Kosten nach ihrer Höhe von den Aufwendungen abweichen, sind diese umzuwerten.

Nicht in der Buchhaltung erfasste Kosten (Zusatzkosten), wenn den Kosten in der FIBU keine Aufwendungen gegenüberstehen.

Betriebsüberleitung (BÜB)

Betriebabrechnungsbogen (BAB)

FIBU

KORE

Aufwendungen

Kostenarten

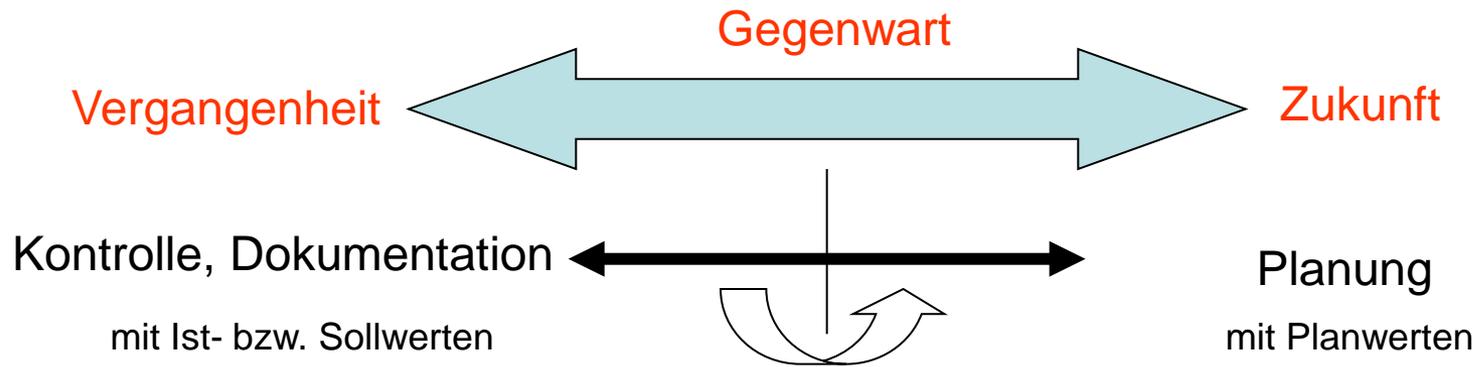
Kostenstellen

	Material	Fertigung	Verwaltung Vertrieb	Sonstige Kostenstellen
Materialaufwand	X			
Personalaufwand	X	X	X	X
Abschreibungen	X	X	X	X
Sonstiger Aufwand	X	X	X	X
Zusatzkosten		X	X	X

Σ Kostenarten

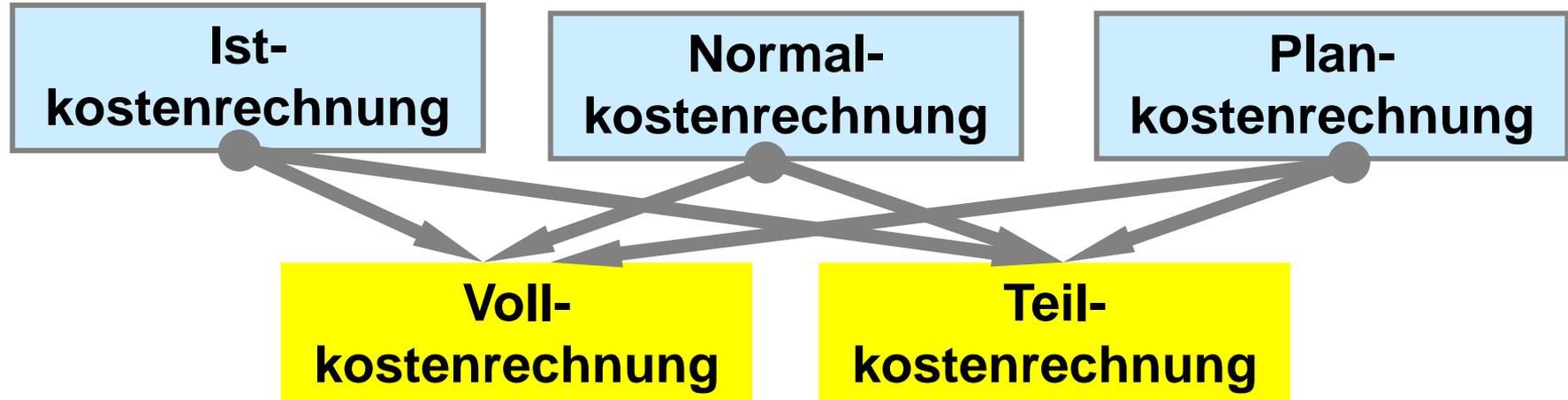
Σ Kostenstellen

Zeitliche Dimension:



Dokumentation - Kontrolle - Entscheidungsgrundlage - Planung

Kostenrechnungssysteme



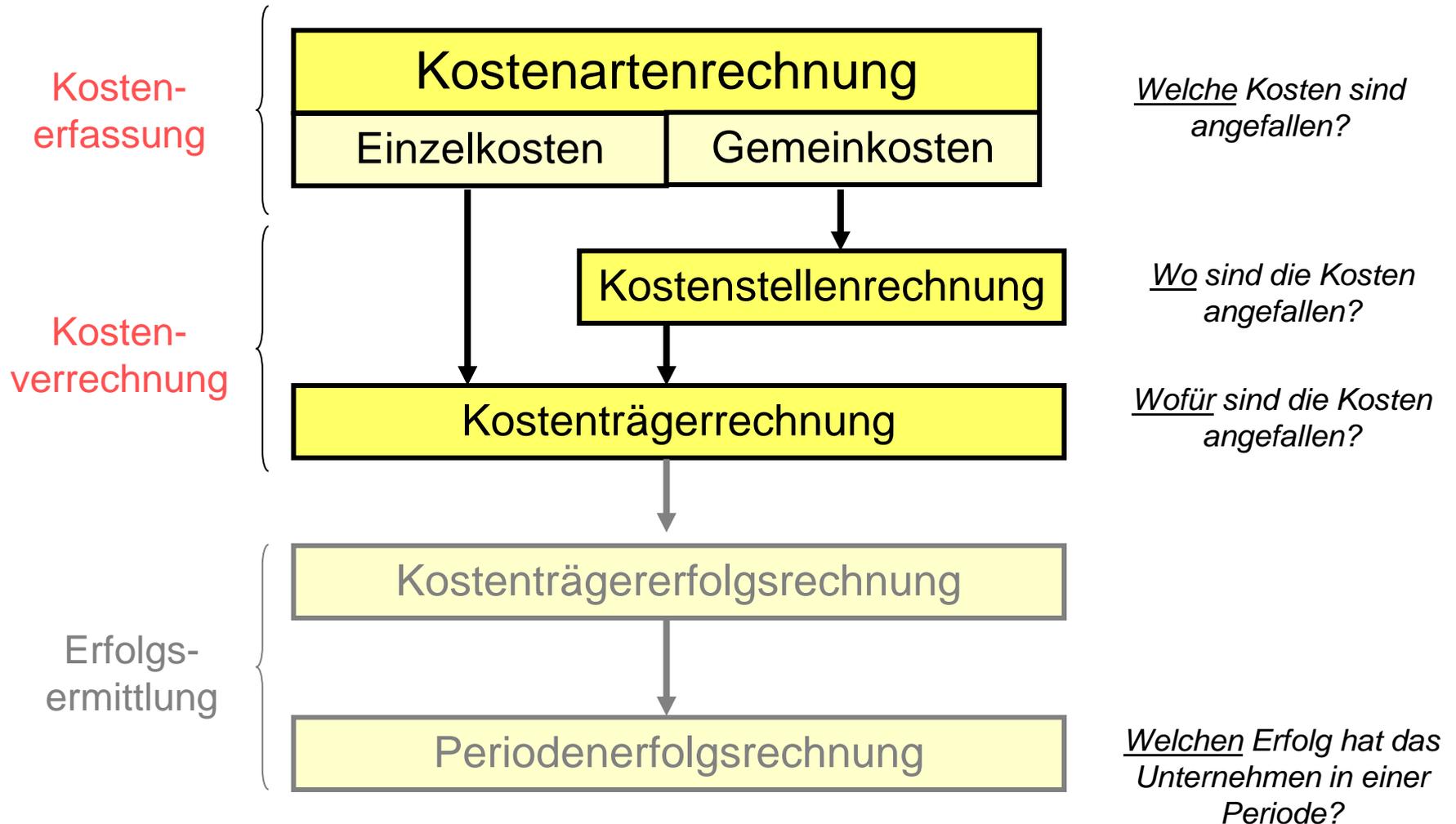
Systematisierung der Kosten und Leistung nach dem Zeitbezug (Beobachtungszeitraum)

Systematisierung nach Umfang der einbezogenen Kosten

Vollkostenrechnung: sämtliche Kosten werden auf einen Kostenträger oder auf eine Periode bezogen

Teilkostenrechnung: nicht die „vollen“ Kosten werden auf die Kostenträger oder auf die Rechnungsperiode verrechnet (Deckungsbeitragsrechnung, Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung)

Ablauf der Kostenrechnung



Kosten – Leistungsrechnung (Kostenträgerrechnung)

Fragestellungen in der Kostenträgerrechnung:

Kostenartenrechnung: Welche Kosten sind entstanden?

Kostenarten: Differenzierung nach Art der verbrauchten Güter (Personal, Material, Kapital,...)

Kostenstellenrechnung: Wo sind die Kosten entstanden?

Kostenstelle: Eingrenzbarer (örtlicher) Bereich mit bestimmten Aufgaben

Kostenträgerrechnung: Wofür sind die Kosten entstanden?

Kostenträger: Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens, welche Kosten verursachen

Ziel der Kostenträgerrechnung:

Preisfindung, Kontrolle

Ablaufschema der Kosten(träger)rechnung

(Stückkostenkalkulation)

Ein Ziel der Kostenträgerrechnung ist, die Kosten für das einzelne Produkt/Leistung/Ware zu berechnen

1. Stufe



Aufteilung der Kostenstellengemeinkosten durch geeignete Verteilungsschlüssel auf Kostenstellen

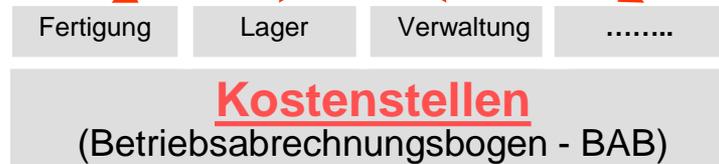
Kostenstelleneinzelkosten können den Kostenstellen direkt zugeteilt werden

Hilfskostenstellen werden auf Hauptkostenstellen umgelegt

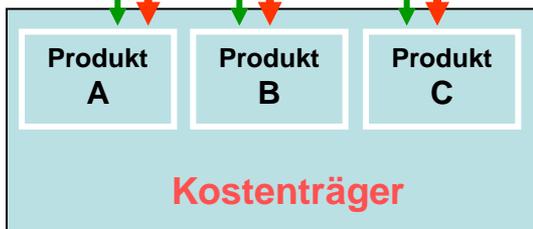
2. Stufe

Einzelkosten

Gemeinkosten



3. Stufe



Aufteilung der Kosten je Kostenstelle (HAKST) auf die einzelnen Kostenträger durch Zuschlagssätze (Mengen- oder Wertschlüssel)

Gemeinkosten(-zuschlagssätze) drücken das prozentuale Verhältnis von Gemeinkosten zu Einzelkosten aus = $(GK \cdot 100) / EK$

Kosten - Leistungsrechnung

Grundlegende Begriffe der Kostenrechnung

Kostenträger: Marktleistungen eines Unternehmens, welchen die betrieblichen Kosten zugerechnet werden
(erzeugte Produkte, vertriebene Handelswaren oder Dienstleistungen)
Zuordnung der Kosten meistens nach dem Verursacherprinzip

Kosten - die unmittelbar den Kostenträgern zugeteilt werden können, werden als **EINZELKOSTEN** bezeichnet
Kosten, die Kostenträgern nicht direkt zugeteilt werden können, werden als **GEMEINKOSTEN** bezeichnet.

Nach dem Verhalten in Abhängigkeit von Beschäftigungsschwankungen bzw. der Produktionsmenge wird zwischen **FIXEN KOSTEN** und **VARIABLEN KOSTEN** unterschieden.

Nach der Herkunft der Kosten wird zwischen **Primären Kosten**, für die vom Markt bezogenen Güter (Dienstleistungen) und **Sekundäre Kosten**, für die im Betrieb hergestellten Güter (Leistungen)

Hilfskostenstellen: Kostenstellen, die innerbetriebliche Leistungen für die Hauptkostenstellen erbringen → keine Marktleistung, d.h. die Kosten werden auf die Hauptkostenstellen nach erhaltener Leistung verteilt

Hauptkostenstellen: Die Kosten der Hauptkostenstellen, welche an der Erbringung der Marktleistung unmittelbar beteiligt sind, werden über Zuschlagsätze den Erzeugnissen zugerechnet.

Periodenerfolgsrechnung (Betriebsergebnisrechnung):

In der Periodenerfolgsrechnung wird der Gesamterfolg einer Unternehmung innerhalb einer Abrechnungsperiode durch systematische Gegenüberstellung der jeweiligen Kosten und Leistungen ermittelt

- Als Grenzkostenrechnung wird der Periodenerfolg meist mittels stufenweise Deckungsbeitragsrechnung ermittelt
- Fixkosten werden den verursachenden Unternehmensbereichen zugeteilt
- Ermöglicht die Erfolgsermittlung einzelner Produkte- bzw. Produktgruppen und zeigt wo Gewinne/Verluste entstehen

Kosten – Leistungsrechnung (Periodenerfolgsrechnung)

In der **Periodenerfolgsrechnung** wird der **Gesamterfolg** eines Unternehmens **einer Abrechnungsperiode** durch systematische **Gegenüberstellung** der jeweiligen Kosten und Erträge ermittelt

= Zeiterfolgsrechnung

Die Kostenspaltung erfolgt nicht nach Einzelkosten/Gemeinkosten sondern nach fixen und variablen Kosten. Den Verkaufserlösen werden die variablen Kosten und die Fixkosten gegenübergestellt

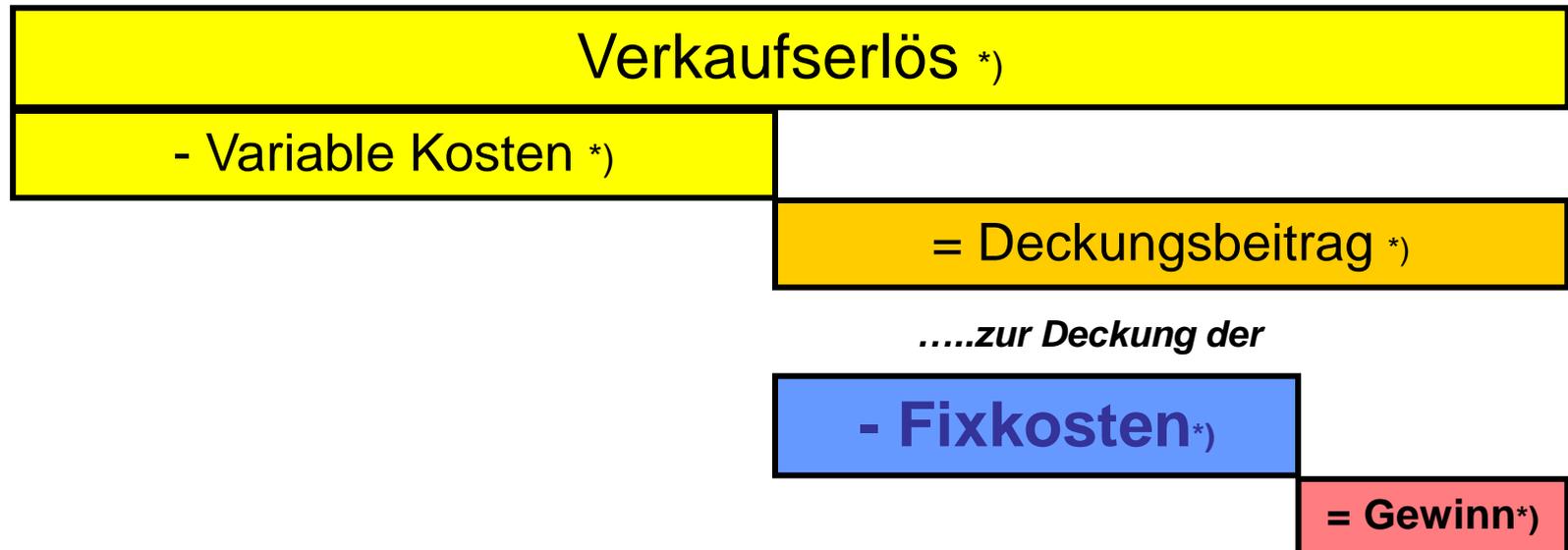
Kosten – Leistungsrechnung (Periodenerfolgsrechnung)

Deckungsbeitragsrechnung

Basis:

Gesamtkosten (Selbstkosten) = Fixkosten + var. Kosten

unter Berücksichtigung des Verkaufserlöses errechnet sich der Deckungsbeitrag

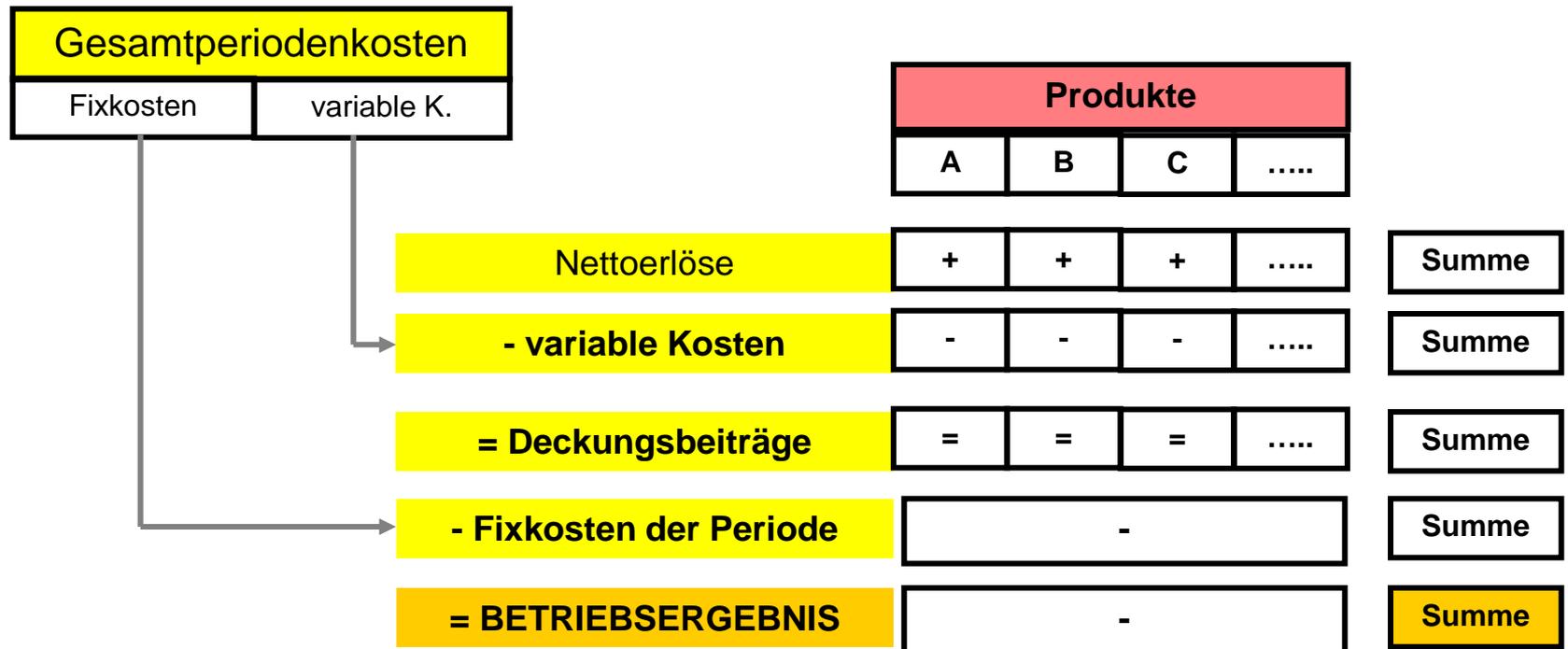


*) je Einheit bzw. je Periode

Kosten – Leistungsrechnung (Periodenerfolgsrechnung)

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung Kostenträgerzeitrechnung

Schema:

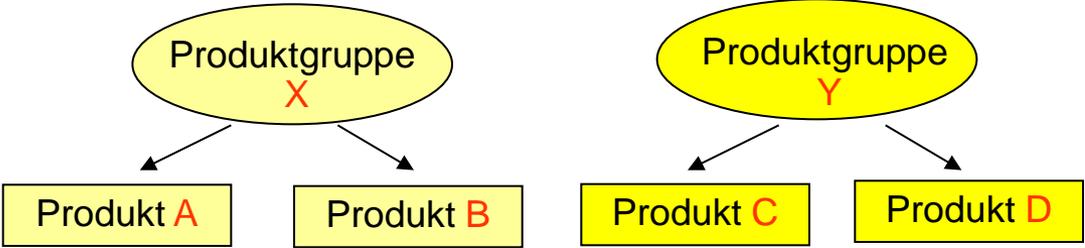


Betriebsergebnis wird global für das gesamte Unternehmen und nicht für einzelne Leistungen bzw. Leistungsbereiche berechnet

Kosten – Leistungsrechnung (Periodenerfolgsrechnung)

Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung

Unternehmen Z

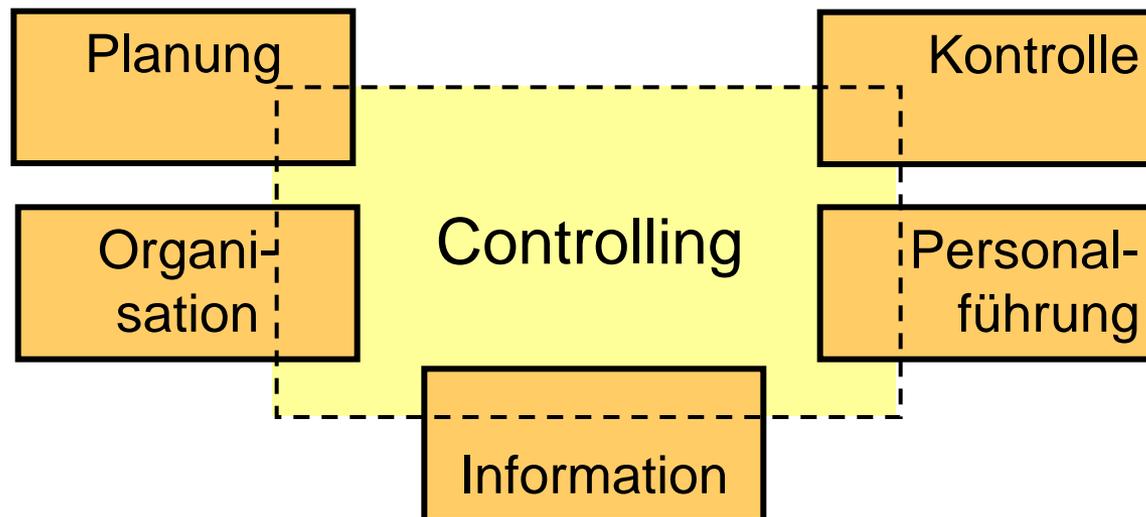


Verkaufserlös	VE A	VE B	VE C	VE D
- Variable Kosten	- VK A	- VK B	- VK C	- VK D
<hr/>				
Deckungsbeitrag I	DB I A	DB I B	DB I C	DB I D
- Fixkosten I <small>(Produktfixe Kosten)</small>	- FK I A	- FK I B	- FK I C	- FK I D
<hr/>				
Deckungsbeitrag II	DB II A	DB II B	DB II C	DB II D
- Fixkosten II <small>(Produktgruppenfixkosten)</small>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> ↙ - FK II X </div> <div style="text-align: center;"> ↘ - FK II Y </div> </div>			
<hr/>				
Deckungsbeitrag III	DB III X		DB III Y	
- Unternehmensfixkosten	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> ↘ - FK III Z </div> </div>			
<hr/>				
Periodenergebnis <small>(Betriebsergebnis)</small>	PE Z			

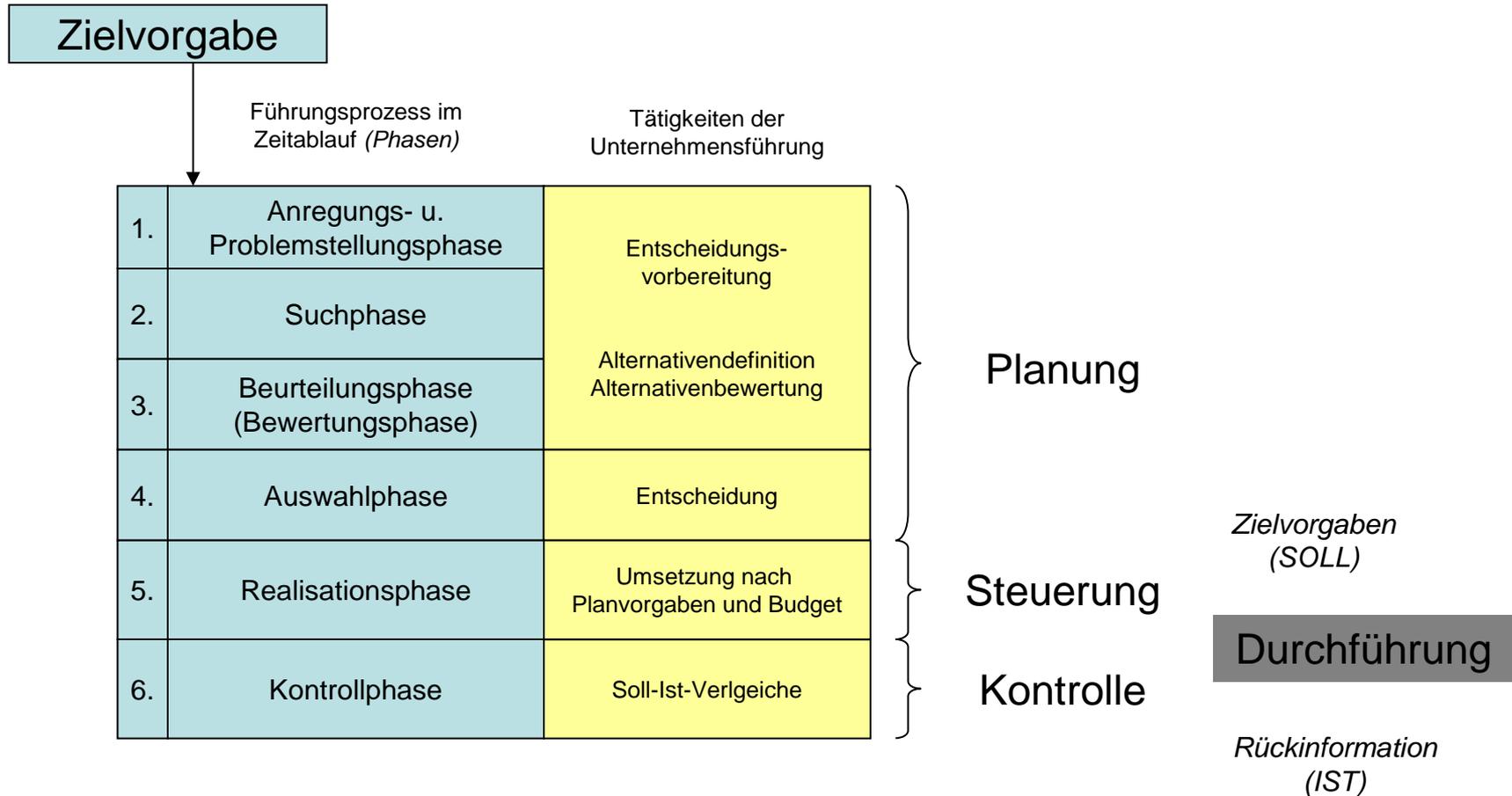
CONTROLLING

Unternehmensleitung → Planung, Kontrolle, Organisation, Informationsversorgung und Personalführung

Koordination dieser Kernelemente → *Controlling* zur optimalen Erreichung der Unternehmensziele



Chronologie im Führungsprozess



Grundlegendes

Controlling: Koordinationsprozess von Informationsversorgung, Planung, Kontrolle und Steuerung im Unternehmen zur Erreichung von Unternehmenszielen

→ In der Literatur und in der Unternehmenspraxis keine eindeutige Abgrenzung

Information und Informationsmanagement für Managementaufgaben

Beschaffen, Erfassen, Analysieren, Selektieren, Aufbereiten, Bereitstellen von führungs- und entscheidungsrelevanten Informationen

Planung

prospektive Analyse möglicher Entscheidungen auf die Erreichung vorgegebener (angestrebter) Ziele (Existenz- u. Erfolgssicherung, Effizienzsteigerung, Chancen- und Risikenabschätzung, ...)

Kontrolle

Systematischer Vergleich der Planungsvorgaben mit der tatsächlichen Situation. Abweichungs- und Ursachenanalyse für korrektive Maßnahmen und Planungsprozesse

Steuerung

zielorientierte Reaktion/Handlungen bei Abweichungen oder Veränderung von Rahmenbedingungen

Unternehmensziele

Bsp.: Gewinnmaximierung, Liquiditätssicherung, Verbesserung der Marktposition, ...

→ Zielkomplementarität; Zielindifferenz; Zielkonkurrenz

Führungsaufgaben: Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens durch „optimale“ Gestaltung der Leistungs- und Finanzprozesse (→ operatives Controlling) und Schaffung von Erfolgspotentialen (→ strategisches Controlling)

Controlling beinhaltet eine große Anzahl von Methoden und Rechentechniken

→ Steuerungsfunktion der Kennzahlen

Motivation = Anreiz zum Übertreffen der Vorgaben

Leistungskontrolle = Soll-Ist-Vergleich

Koordination = Kennzahlen und Zielsystem

Gefahr: Ausrichtung an Finanzziele und Finanzkennzahlen → Überbewertung der kurzfristigen Ergebnisziele → langfristige Erfolgspotentiale?

z.B.: Forschung & Entwicklung reduziert kurzfristig Cash Flow

langfristig: neue Kundenpotentiale, Steigerung des Umsatzes über Innovationen → Erhöhung des Cash Flow

Koordinationsinstrumente des Controlling

Übergreifende Koordinationsinstrumente

- Budgetierungssysteme
- Kennzahlen- und Zielsysteme
- Verrechnungs- und Lenkungspreise

Informations-
instrumente

Planungs-
instrumente

Organisations-
instrumente

Personal-
führungs-
instrumente

Kontroll-
instrumente

↑
Informations-
bedarfsanalyse
Kosten- und
Erlösrechnung
Investitions-
rechnung
u.a.

↑
Sukzessive
und simultane
Planungs-
modelle
u.a.

↑
Aufgaben-/
Kompetenz-
verteilung
Koordinations-
organe
Formale Kom-
munikations-
struktur u.a.

↑
Führungs-
prinzipien
Schaffung
informeller
Beziehungen
u.a.

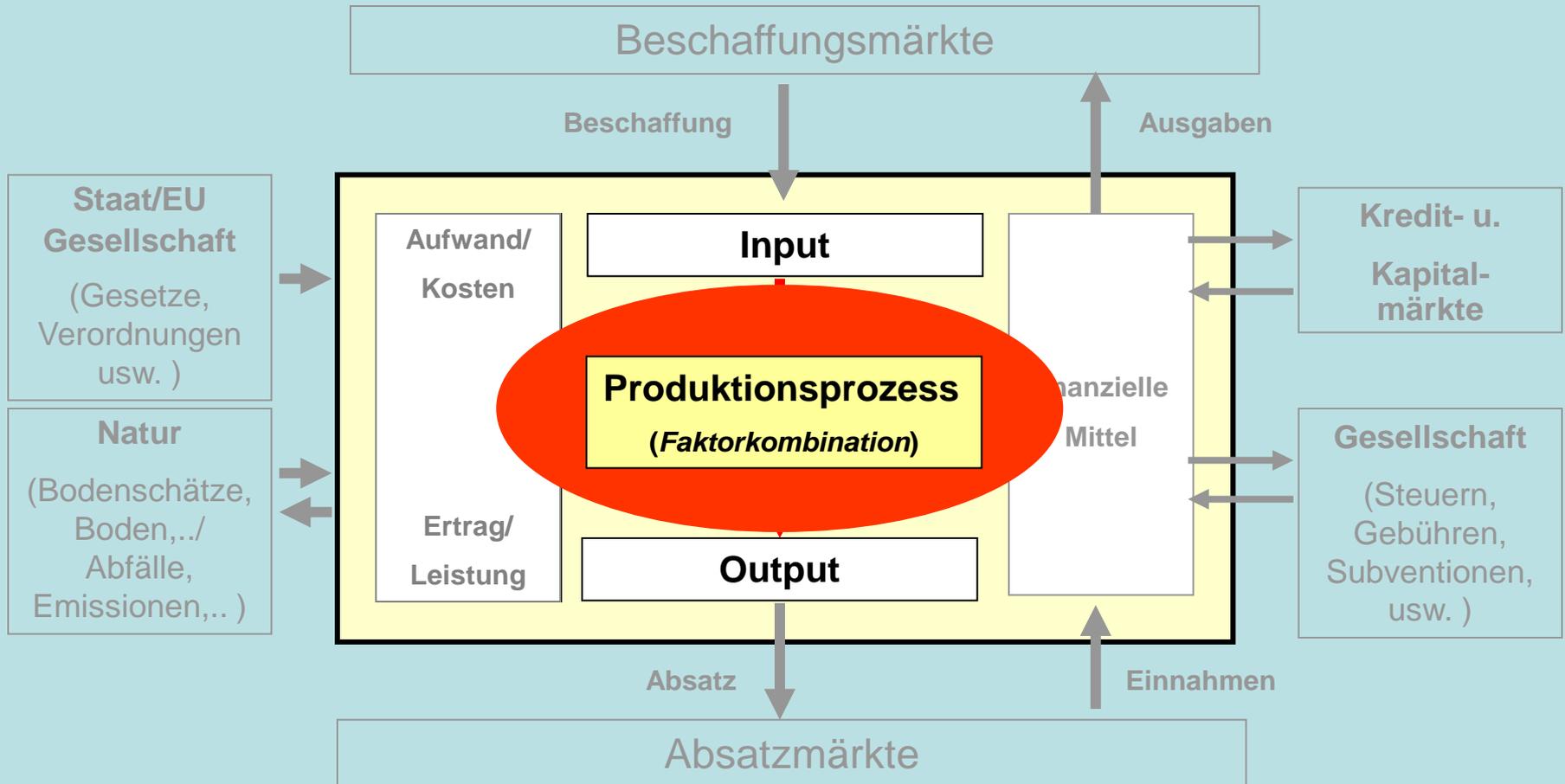
↑
Überwa-
chungsinstru-
mente
Abweichungs-
analyse
u.a.

Isolierte Koordinationsinstrumente

PRODUKTION

PRODUKTION

Systemanalyse: Unternehmen, Umwelt und Umsatzprozess



Produktion

Produktion i.e.S.:

Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Produkten (Halb-/Fertigfabrikate)

→ technische Betrachtung

Produktion i.w.S.:

Betriebliche Leistungserstellungsprozess

→ betriebswirtschaftliche bzw. entscheidungsorientierte Betrachtung

→ Fragestellungen:

- Produktionsprogramm: welche Produkte?
- Produktionsmenge: wie viele Produkte?
- Fertigungstyp: wie groß sollen die Fertigungseinheiten sein – wie oft wiederholt?
- Fertigungsverfahren: Art und Weise wie ein Produkt erzeugt wird
- Produktionswirtschaftlicher Ablauf: Gliederung in Fertigungsphasen

→ Branchenspezifisch

Problemlösungsprozess:

- ⇒ **Analyse der Ausgangslage (Unternehmens- u. Umweltanalyse)** - Kapazitäten, Märkte,
- ⇒ **Ziele** - Sachziele: Produkte, Menge, Qualität, Zeit,.... / Formalziele: Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit der Mitarbeiter,.....)
- ⇒ **Maßnahmen** - Entscheidung über Organisation der Fertigung
- ⇒ **Mittel** – Einsatz von finanziellen Mittel, Faktoreinsatz
- ⇒ **Durchführung**
- ⇒ **Evaluierung**

Produktionsprogramm, Absatzprogramm und Produktionsmenge

Produktionsprogramm:

Gesamtheit der vom Unternehmen hergestellten Leistungen

Absatzprogramm:

Gesamtheit der angebotenen Leistungen

3 Möglichkeiten:

- Produktionsprogramm = Absatzprogramm
- Produktionsprogramm > Absatzprogramm
- Produktionsprogramm < Absatzprogramm

Produktionsmenge:

Menge je Planperiode (Jahr, Monat, Woche)

Zeitliche Verteilung

Einflussgrößen: Absatz(schwankungen)
 Produktionskapazitäten
 Verfügbarkeit von Inputgütern

→ Festlegung der Produktionsmenge beeinflusst von der Dominanz des Minimumfaktors

Probleme in der Produktionsplanung

- Ausrichtung der Planung nach dem (kurzfristigen) Engpassbereich
- Auswahlproblem der zu erzeugenden Produkte
- Qualität der Produkte
- Intensität der Produktion

Probleme sind simultan zu lösen → mathematische Modelle z.B.
lineare Programmierung

kurzfristige Optimierung des Leistungsprogramms- Produktionsplanung

→ Optimale Kombination der Produktionsverfahren

→ $DB/Stk = Erlös/Stk - \text{variable Kosten}/Stk$

→ Fixkosten unabhängig von der Produktionsmenge

→ Gesamtdeckungsbeitrag (GDB) = Summe aller DB/Stk.

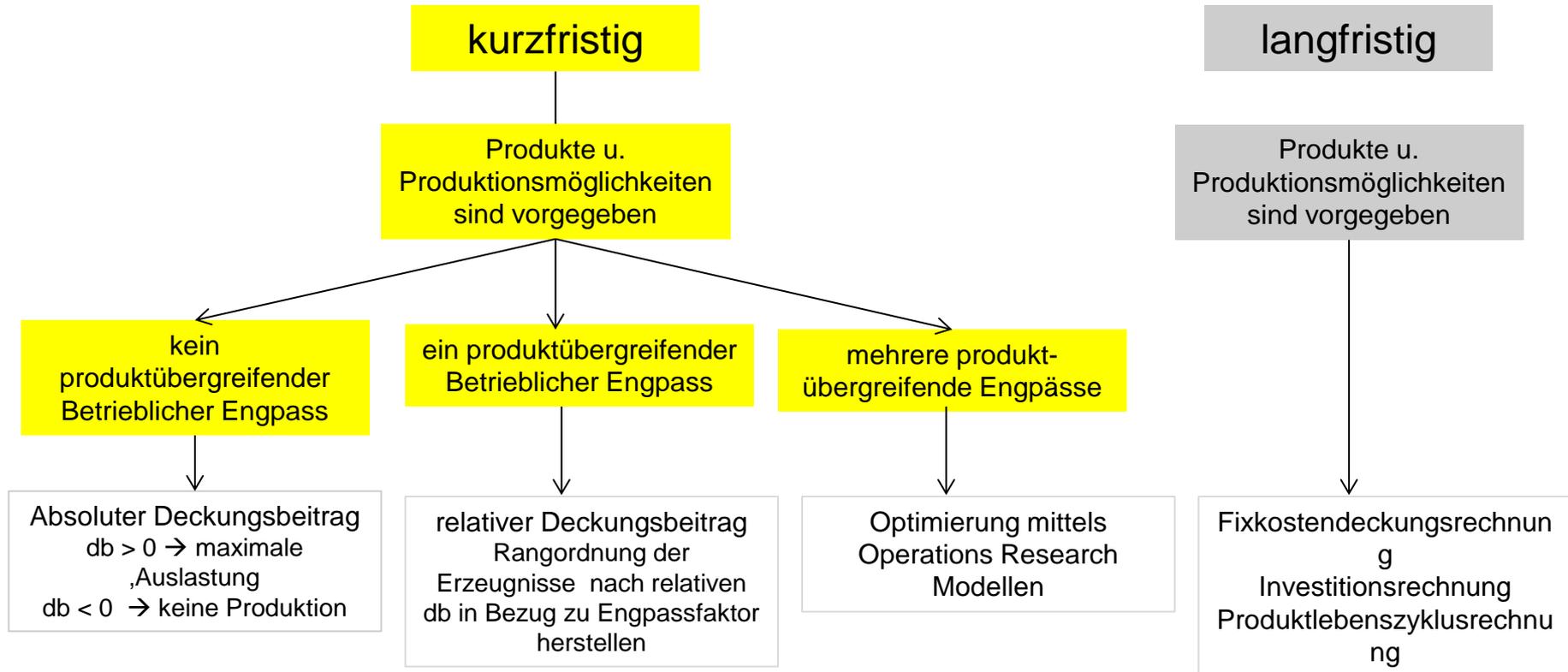
→ Maximaler GDB = Gewinnmaximum

Ermittlung des optimalen Produktionsprogrammes abhängig von der produktübergreifenden

Anzahl der beschränkt verfügbaren Produktionsfaktoren

Teilkostenrechnung - Periodenerfolgsrechnung

Optimierung des Leistungsprogramms- Produktionsplanung



Produktion

Lineare Programmierung auf Basis Maximierung des Gesamtdeckungsbeitrages

- $DB/Stk = Erlös/Stk - \text{variable Kosten}/Stk$
- Fixkosten unabhängig von der Produktionsmenge
- Gesamtdeckungsbeitrag (GDB) = Summe aller DB/Stk.
- Maximaler GDB = Gewinnmaximum

Beispiel und grafische Lösung: 2 Produkte werden auf 3 Maschinen produziert

Deckungsbeitragskalkulation/Stk.

	Produkt A	Produkt B
Verkaufspreis (€/Stk)	120	80
- variable Kosten (€/Stk)	-60	-30
Deckungsbeitrag (€/Stk)	60	50

Maschinenstunden und Kapazitäten

Maschine	Kapazität h/Periode	Maschinenstunden je Stück	
		Produkt A	Produkt B
M1	1.125	45	25
M2	1.800	100	
M3	1.500	15	50

Gesucht: Gewinnmaximum = maximaler Gesamtdeckungsbeitrag

Schritte:

1. Formulierung der Zielfunktion:

$$G = 60 x_1 + 50 x_2 \rightarrow \max!$$

2. Formulierung der Nebenbedingungen

$$45 x_1 + 25 x_2 \leq 1.125$$

$$100 x_1 + 0 x_2 \leq 1.800$$

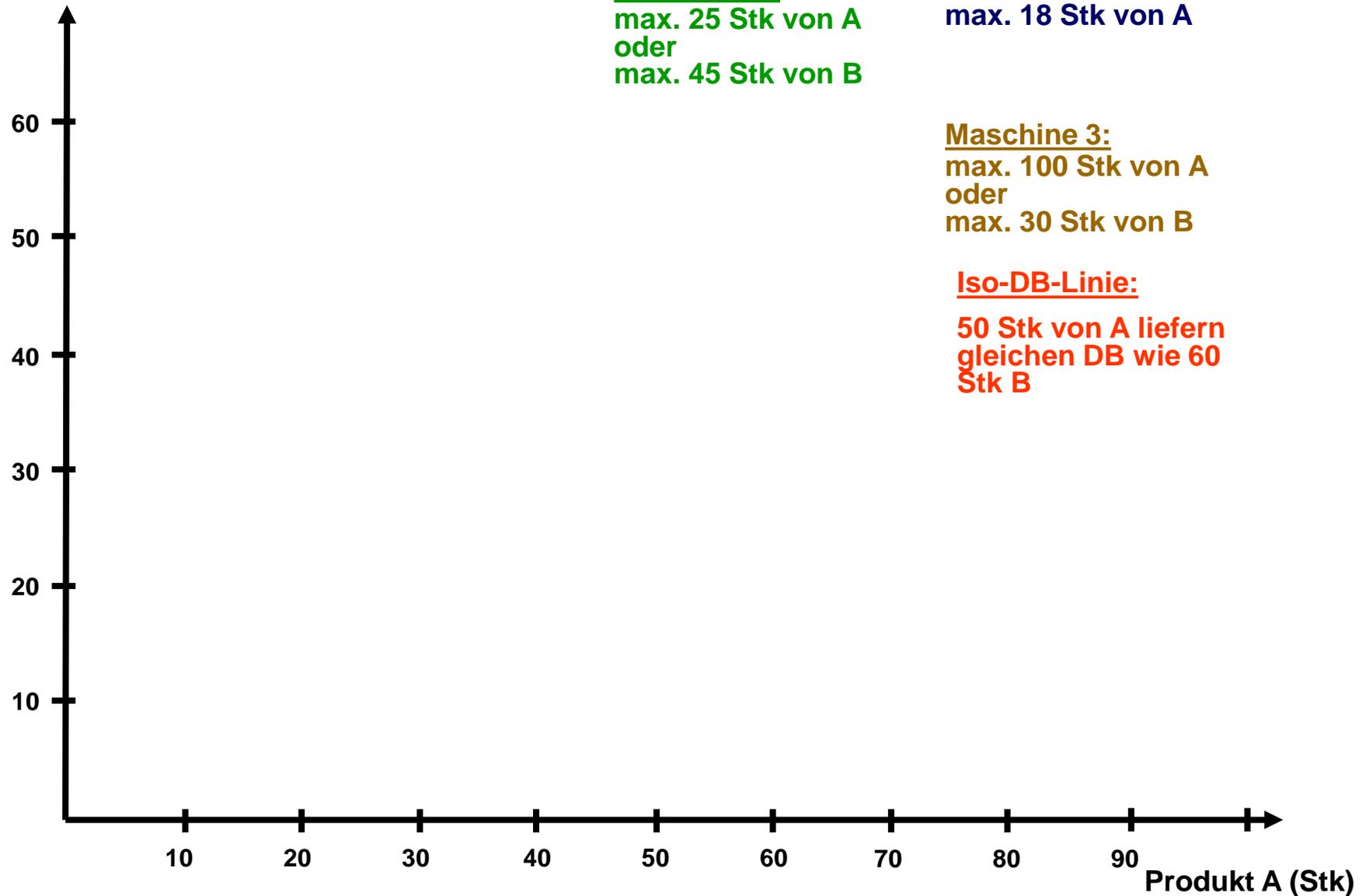
$$15 x_1 + 50 x_2 \leq 1.500$$

3. Nichtnegativitätsbedingung

$$x_1, x_2 \geq 0$$

Produktion

Produkt B (Stk)



Produktion

Produkt B (Stk)

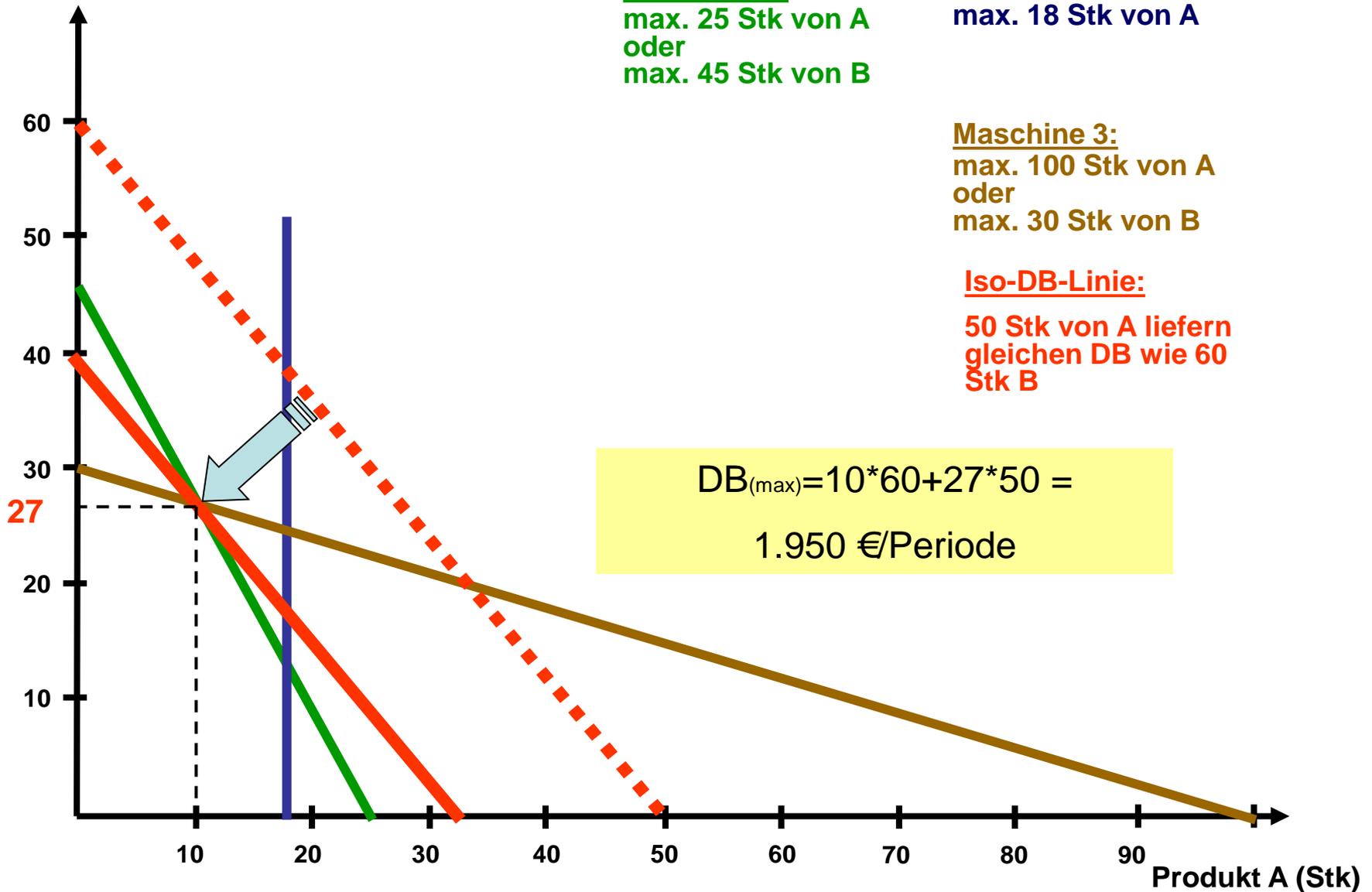
Maschine 1:
max. 25 Stk von A
oder
max. 45 Stk von B

Maschine 2:
max. 18 Stk von A

Maschine 3:
max. 100 Stk von A
oder
max. 30 Stk von B

Iso-DB-Linie:

50 Stk von A liefern
gleichen DB wie 60
Stk B

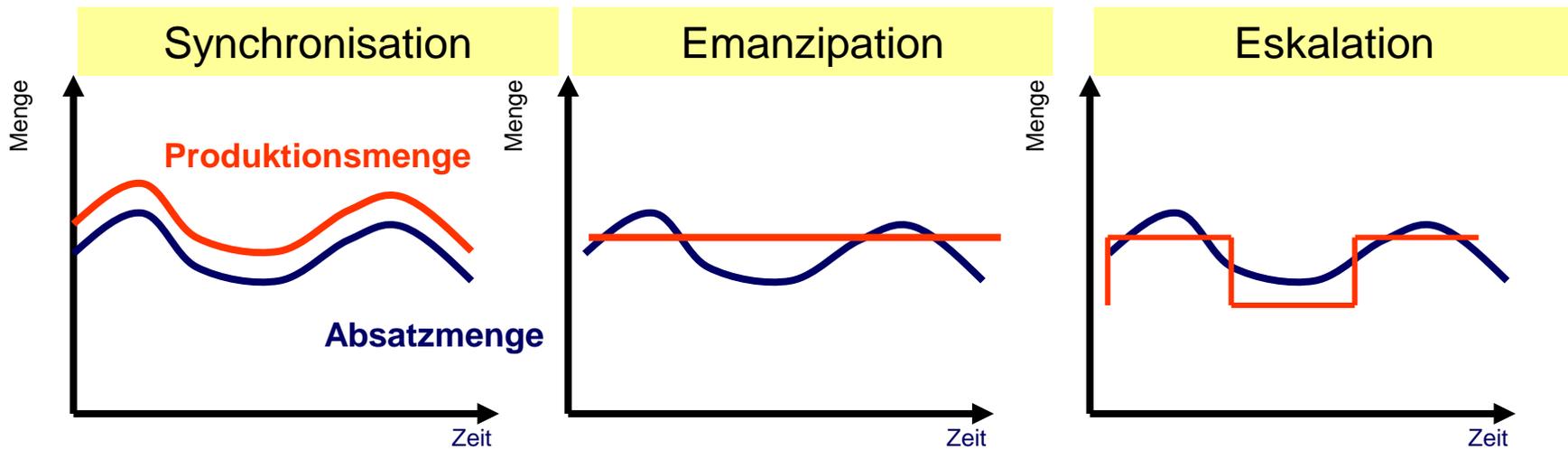


Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge

Ursachen:

- Saisonale Schwankungen,
- auftrags- oder vorratsbezogene Schwankungen

Anpassungsmaßnahmen durch:



Betriebliche Anpassungsformen bei Nachfrageänderungen bzw. Rohstoffknappheit

Anpassung der Intensität:

→ geringere Beanspruchung des „Produktionsapparates“ bei gleicher Betriebszeit

Zeitliche Anpassung:

→ Veränderung der Betriebszeit (z.B.: Kurzarbeit, kein Schichtbetrieb, keine Überstunden)

Quantitative Anpassung:

→ Verringerung der Maschinen bzw. Anzahl der Mitarbeiter

Selektive Anpassung:

→ Voraussetzung: Betrieb verfügt über Produktionsmittel mit unterschiedlicher Qualität. → Anlagen mit schlechter Qualität werden stillgelegt

Fertigungstypen:

Aufteilung der Produktionsmenge in einzelne Mengeneinheiten im nicht unterbrochenen Produktionsprozess

Einzelfertigung

(Anfertigung eines einzigen Produkts)

Mehrfachfertigung

(Anfertigung mehrerer Einheiten eines Produkts)

Massenfertigung

(Große Stückzahlen über einen längeren Zeitraum ununterbrochen hergestellt)

Serienfertigung

(begrenzte Stückzahl auf gleichen oder verschiedenen Produktionsanlagen hergestellt)

Charge/Partie: bestimmte Menge, die in einem Produktionsvorgang hergestellt wird

- Reine Serienfertigung

(Produkte werden hintereinander in begrenzter Zahl auf gleichen oder verschiedenen Produktionsanlagen hergestellt)

- Sortenfertigung

(ähnliche Produkte bei einheitlichem Ausgangsmaterial durch geringfügige Veränderungen hergestellt)

- Chargen-/Partiefertigung

(unterschiedliche(r) Ausgangsbedingungen bzw.-prozess führen zu uneinheitlichen Partien)

Fertigungsverfahren:

Organisatorische Gestaltung der Bearbeitungsreihenfolge und Zuordnung der Aufgaben zu den Arbeitsplätzen → innerbetriebliche Standortwahl

Werkstattprinzip

Handwerkliche Fertigung: ein Produkt von einer Person an einem Arbeitsplatz

Werkstattfertigung: Maschinen und Arbeitsplätze werden zu einer fertigungstechnischen Einheit (Werkstatt) zusammengefasst.

Baustellenfertigung: alle Produktionsmittel werden an einen festen Produktionsstandort gebracht.

Fließprinzip

Anordnung der Arbeitsplätze und Anlagen nach der Reihenfolge der durchzuführenden Tätigkeiten

Straßenfertigung: einzelne Verrichtungen stehen nicht im direkten Zusammenhang

Taktfertigung: vollständige Abstimmung der einzelnen Verrichtungen im Produktionsprozess. Produktionsprozess muss zeitlich abgestimmt sein (Takte)

Gruppenfertigung

Kombination von Werkstatt- und Fließfertigung → Baukastensystem der einzelnen Verrichtungen für Einzelteile

→ Just-in-Time-Produktion

Finanzmathematische Grundlagen

(Zinseszins- und Rentenrechnung)

Finanzmathematische Grundlagen

Jahre	Betrag am Jahresanfang	Zins 10%	Betrag am Jahresende
1	10.000	1.000	11.000
2	11.000	1.100	12.100
3	12.100	1.210	13.310
4	13.310	1.331	14.641

n = Anzahl der Jahre
p = Zinssatz in %
i = p/100
(q)ⁿ = Aufzinsungsfaktor

Allgemein: Bei der Zinseszinsrechnung wird der Wert einer Zahlung bzw. Zahlungsreihe zu einem beliebigen Zeitpunkt unter Berücksichtigung der Zinseszinsen ermittelt

Allgemein:

$$K_0 = 10.000$$

$$K_1 = K_0 + K_0 \cdot i = K_0(1+i) \quad | \quad i = p/100$$

$$K_2 = K_1 + K_1 \cdot i = K_0(1+i)^2$$

$$K_3 = K_2 + K_2 \cdot i = K_0(1+i)^3$$

$$K_4 = K_3 + K_3 \cdot i = K_0(1+i)^4$$

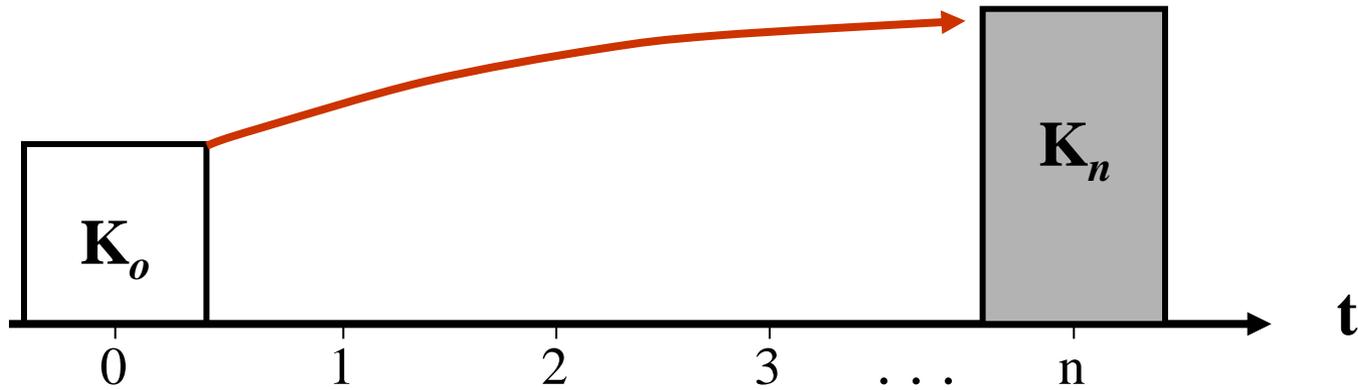
$$\underbrace{(1+i)}_{(1+i) = q} = q$$

$$K_n = K_0(q)^n$$

$$K_4 = 10.000(1,10)^4$$

$$K_4 = 10.000 \cdot 1,4641 = \underline{\underline{14.641}}$$

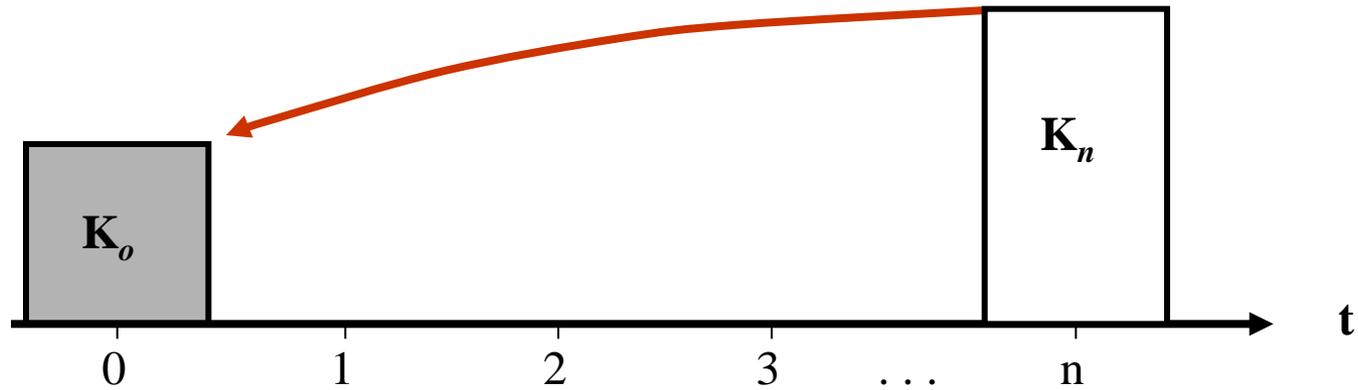
Aufzinsen:



Allg. Formel:
$$K_n = K_0 \cdot q^n$$

Aufzinsungsfaktor

Abzinsen:

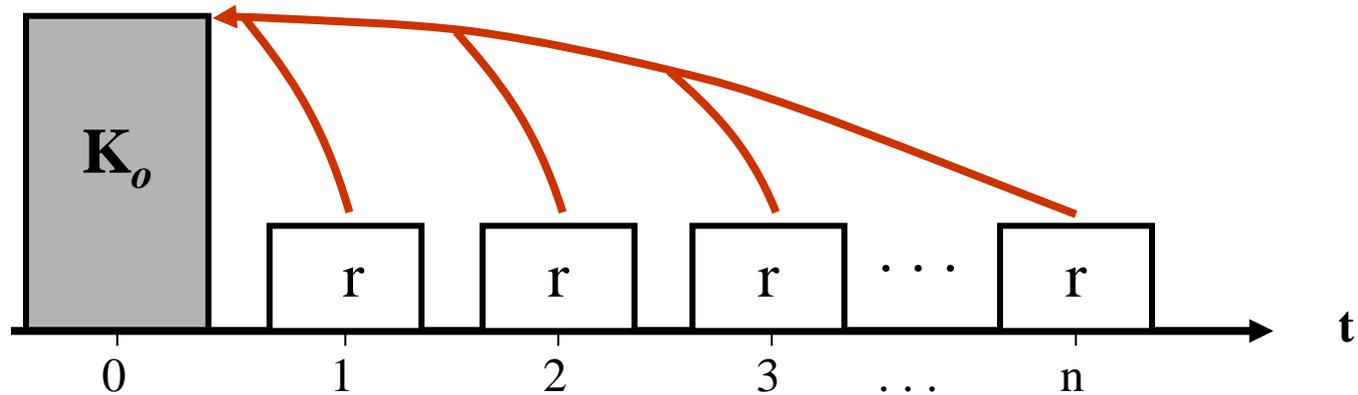


Allg. Formel:

$$K_o = K_n \cdot q^{-n}$$

Abzinsungsfaktor

Rentenbarwert:

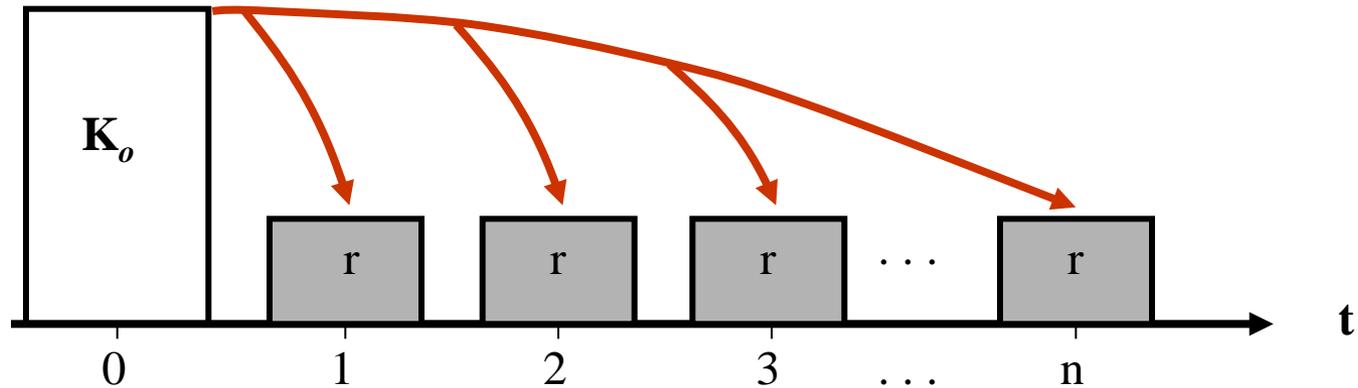


Allg. Formel:

$$K_0 = r \cdot \underbrace{\frac{q^n - 1}{q^n (q - 1)}}_{\text{Rentenbarwertfaktor}}$$

Rentenbarwertfaktor

Annuitätenrechnung:



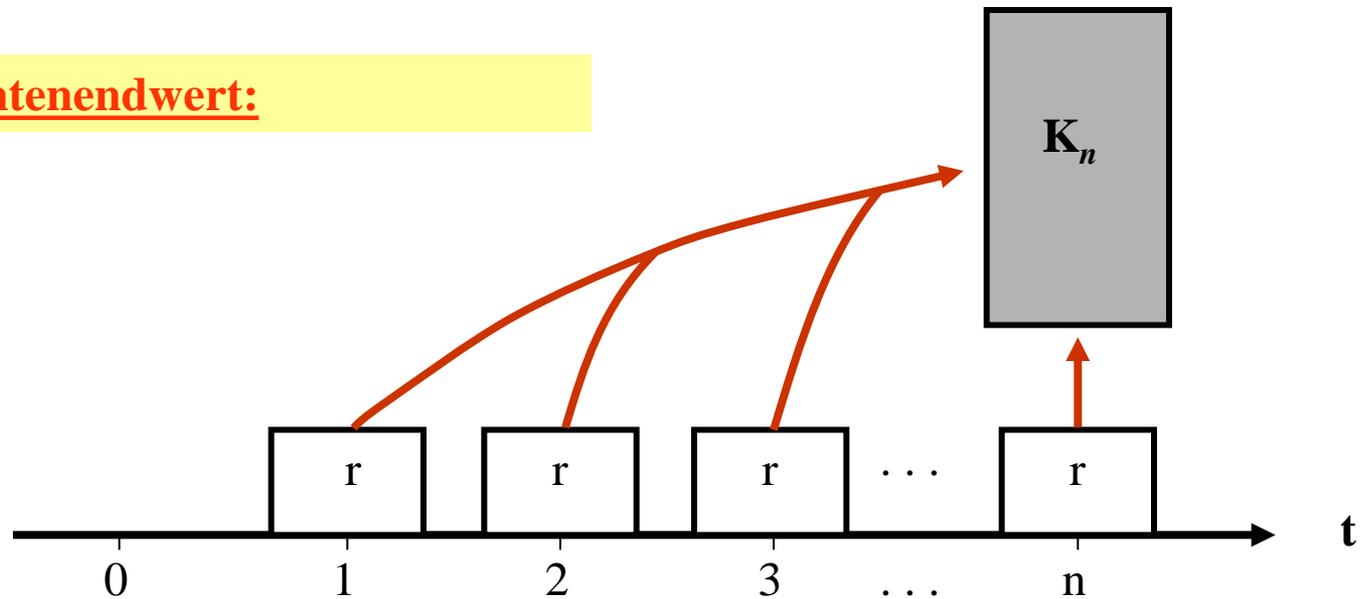
Allg. Formel:

$$A = K_0 \cdot \frac{q^n (q-1)}{q^n - 1}$$

Annuitätenfaktor

5 Finanzmathematische Grundlagen

Rentenendwert:

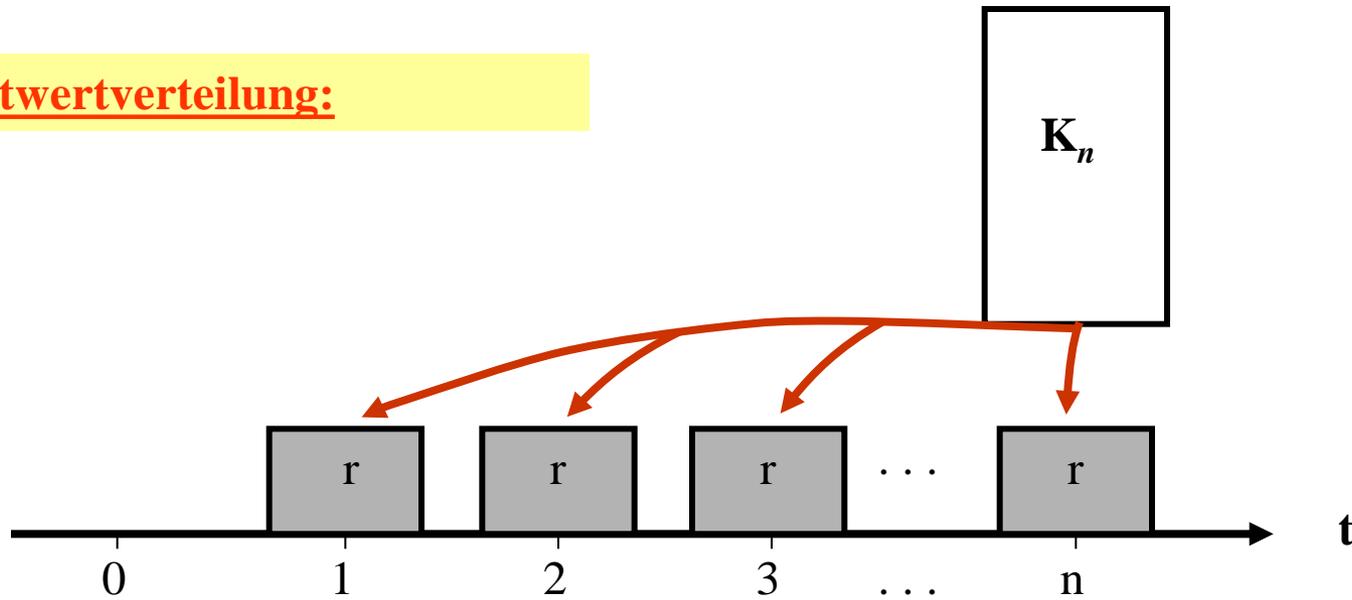


Allg. Formel:

$$K_n = r \cdot \underbrace{\frac{q^n - 1}{q - 1}}_{\text{Rentenendwertfaktor}}$$

Rentenendwertfaktor

Restwertverteilung:



Allg. Formel:

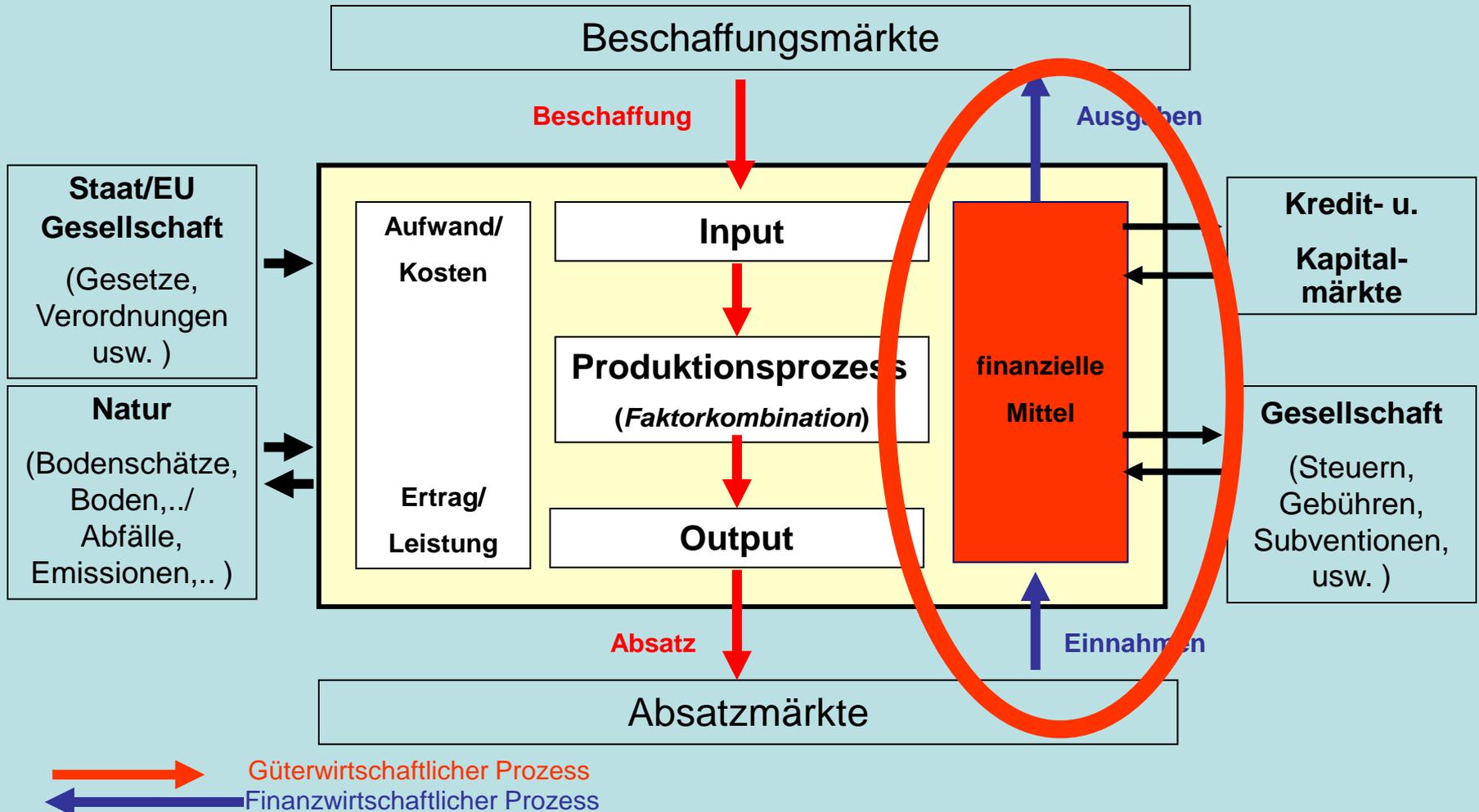
$$r = K_n \cdot \underbrace{\frac{q^{-1}}{q^n - 1}}_{\text{Restwertverteilungsfaktor}}$$

Restwertverteilungsfaktor

FINANZIERUNG

Grundlagen

Systemanalyse: Unternehmen, Umwelt und Umsatzprozess



Finanzierung

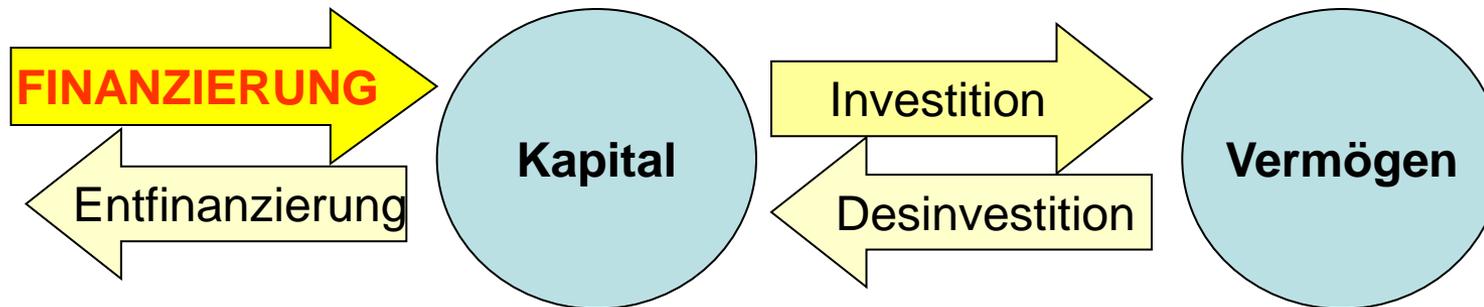
Finanzierung i.e.S.: Beschaffung von disponiblen Kapital

Aufgabe: Kapitalbeschaffung und Liquiditätssicherung

Finanzierung = dynamischer Vorgang, der auch die Beziehungen der Unternehmung zu den Kapitalgebern gestaltet

Kapital = Geldwertsumme; in Geldeinheiten bezifferter Wert der im Unternehmen vorhandenen Güter (Eigen- und Fremdkapital)

→ Kapital wird in Vermögen (materielle u. immaterielle Güter) umgewandelt



Finanzielle Mittel: sind bare Zahlungsmittel und Buchgeld (in weiterer Fassung auch alle Bankguthaben und leicht veräußerbare Bankguthaben)

Finanzplanung: Planung der Beschaffung von finanziellen Mittel zur Liquiditätssicherung

Zielsetzung finanzwirtschaftlichen Handelns:

Rentabilität – als Maßzahl der Verzinsung des eingesetzten Kapital

Liquidität – um Zahlungsverpflichtungen jederzeit im vollen Umfang nachkommen zu können

Sicherheit – neben Gewinnchance müssen auch Verlustgefahren berücksichtigt werden

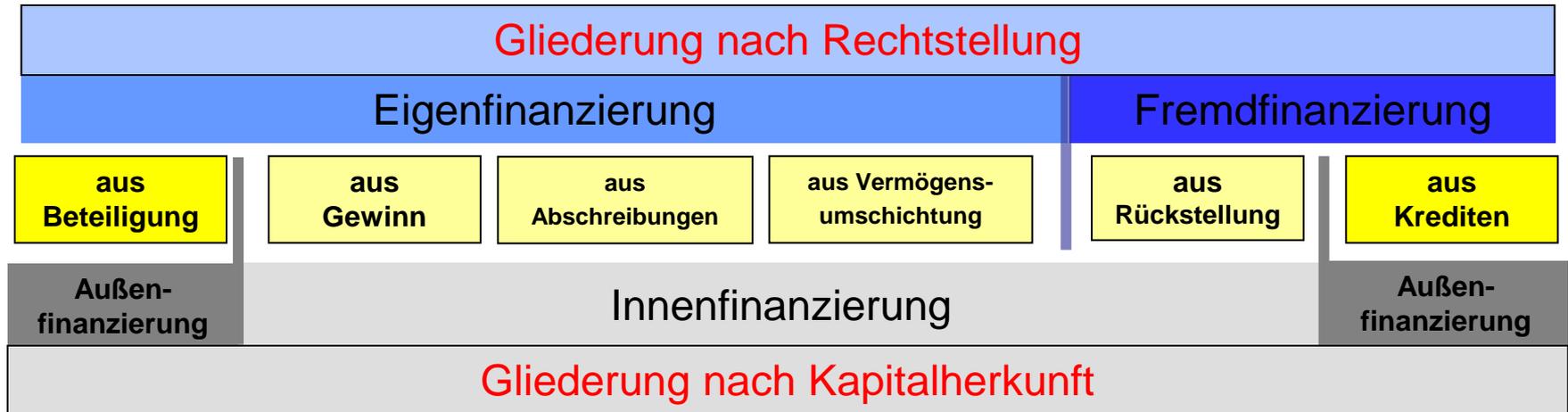
Unabhängigkeit – damit unternehmerische Dispositionsfreiheit gewährleistet werden kann

→ Im Bereich des finanzwirtschaftlichen Handelns treten häufig Zielkonflikte auf
z.B.: zu hohe Liquidität beeinflusst die Rentabilität

Systematisierung:

Kriterium	Formen
Finanzierungsanlass	Gründungsfinanzierung Wachstumsfinanzierung Übernahmefinanzierung Sanierungsfinanzierung
Rechtsstellung des Kapitalgebers	Eigenfinanzierung Fremdfinanzierung
Mittelherkunft	Außenfinanzierung Innenfinanzierung
Dauer der Mittelbereitstellung	unbefristete Finanzierung befristete Finanzierung <i>kurzfristig bis 1Jahr</i> <i>mittelfristig 1-5 Jahre</i> <i>langfristig: > 5 Jahre</i>
Häufigkeit der Finanzierungsakte	einmalige Finanzierung laufende Finanzierung

Finanzierung



Außenfinanzierung: Kapital kommt direkt von Einzelpersonen, Banken, Geld- oder Kapitalmarkt

- Beteiligungsfinanzierung (Einlagenfinanzierung): unbefristet, keine Rückzahlung
- Kreditfinanzierung (Kredite, Darlehen,....): befristet, Zins- und Rückzahlung

Innenfinanzierung: Generierung der finanziellen Mittel aus dem Unternehmen bzw. Rückfluss bereits investierter Mittel

- aus Gewinn durch Einbehaltung (=Selbstfinanzierung)
- aus Abschreibungen, die als Aufwand keine Auszahlungen verursachen
- aus Vermögensumschichtung durch Veräußerung von Vermögen
- aus Rückstellungen die Aufwendungen darstellen, die später zum Kapitalfluss führen

Finanzierung

Ausgewählte Finanzierungsformen nach Kapitalherkunft

Eigenfinanzierung

- Kapital wird von außen durch Eigentümer (Einzelperson/Gesellschafter) zugeführt
- Kein Rückzahlungsanspruch
- Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung
- Mitbestimmungsrecht (Mitwirkungsrecht)
- Haftung in Abhängigkeit von Rechtsform (evtl. Nachschusspflicht)

Fremdfinanzierung

- Befristete Überlassungsdauer
- Anspruch auf Zins und Tilgung
- Keine Erfolgsbeteiligung
- Mitwirkungsrecht unüblich
- keine Haftung (Ausfallrisiko)

Lieferantenkredite, Bankkredite, Wechselkredite, Schuldscheine, Bürgschaftskredite; Leasing

Finanzierung

Lieferantenkredite

Einkauf auf Ziel – Bezahlung nach Lieferung im vereinbarten Zeitraum (mit und ohne Eigentumsvorbehalt)

→ grundsätzlich kostenloser Kredit (keine Zinsen) → Skonto: Abzug bei kurzfristiger Zahlung

Bsp: Zahlungskonditionen 10 Tage mit 3% Skonto oder 30 Tage netto

$$\text{Kosten des Lieferantenkredits} = \frac{\text{Skonto in \%} * 360 \text{ Tage}}{\text{Nettozahlungsfrist} - \text{Skontierungsfrist}} = \frac{3\% * 360d}{30d - 10d} = 54 \%$$

Exkurs: Zession: Lieferant kann die Forderungen gegen Bezahlung – meist an Bank – abtreten (Factoring)

Bankkredite

Kontokorrentkredit: i.d.R. kurzfristiger Kredit zum Liquiditätsausgleich

Kreditnehmer kann im vereinbarten Rahmen über beliebige Teilbeträge verfügen

Darlehen: Kapitalbeschaffung mit vereinbarter Darlehenssumme, Auszahlungs- u. Rückzahlungsmodalitäten, Zinssatz und Zinszahlungstermine für längere Zeit

Rückzahlung nach Tilgungsplänen

- Annuitätentilgung
- Ratentilgung
- Kapitaltilgung am Ende der Kreditlaufzeit (mit und ohne laufender Zinszahlung)

Einteilung nach gebotenen Sicherheiten:

Hypothekarkredite
Lombardkredite
Bürgschaftskredite
Zessionskredite

BEISPIEL: TILGUNGSPLÄNE

Exkurs: Tilgungspläne

Tilgungspläne

Darlehen: 3.000 €
Laufzeit: 3 Jahre
Zinssatz: 5 %

Annahme: dekursive Verzinsung, keine Spesen, 1 Kontoabschluß/Jahr

Werte

Annuitätentilgung Annuitätenfaktor = 0,367209

Jahr	aushaftendes Kapital	Tilgung	Zinsen	jährliche Belastung
1				
2				
3				
Summe				

Ratentilgung

Jahr	aushaftendes Kapital	Tilgung	Zinsen	jährliche Belastung
1				
2				
3				
Summe				

Anmerkung: aushaftendes Kapital jeweils am Beginn des Jahres (=Kapital am Ende des Vorjahres)

Tilgung am Ende der Laufzeit - mit jährlicher Zinszahlung

Jahr	aushaftendes Kapital	Tilgung	Zinsen	jährliche Belastung
1				
2				
3				
Summe				

Tilgung am Ende der Laufzeit - ohne jährlicher Zinszahlung

Jahr	aushaftendes Kapital	Tilgung	Zinsen	jährliche Belastung
1				
2				
3				
Summe				

Wechselkredit

- Wechselkredite verbriefen eine Forderung (Orderpapier kraft Gesetz)
- strenges Wechselrecht
- unabhängig vom Grundgeschäft (abstrakte Forderung)
- 3 Möglichkeiten des Inhabers: Behalten bis zur Fälligkeit/statt Zahlung weitergeben/diskontieren

(Kaufmännische) Schuldscheine

- Langfristiger Darlehensvertrag bei freier Gestaltung
- Möglichkeit der langfristigen Fremdfinanzierung (v.a. für die Industrie)
- Wertpapiere die gegen Bezahlung eines festgelegten Betrages gegeben werden
- Verbriefen Recht auf Rückzahlung incl. Zinsen
- Ausgabe (=Emission) bedarf in Österreich der Genehmigung des Finanzministeriums

Finanzierung

Leasing

= Kreditsubstitut

Überlassung eines Objektes (*Leasing Objekt*) gegen laufenden Entgelt (*Leasing Rate*) zur Nutzung

Full-Service-Leasing (=operate lease):

meist kurz- u. mittelfristige Mietverträge

Risiko trägt überwiegend der Leasinggeber (meist auch die laufenden Kosten)

Financial-Leasing :

sieht meist für die Dauer der Grundmietzeit keine Kündigung vor

Investitionsrisiko und laufende Kosten liegen beim Leasingnehmer

Leasingdauer ist kürzer als die betriebsübliche Nutzungsdauer

kommt einem langfristigen Kredit nahe

Nach Ablauf der Grundmietzeit mehrere Möglichkeiten für das Mietobjekt: Rückgabe, Verlängerung, Kauf,...

VT: Einfache Abwicklung von Anlagenerrichtung gegenüber Erwerb mittels Kredit

Geringere Anforderung an Kreditwürdigkeit

Steuerrechtliche Vorteile möglich

Übernahme von Wartungs- und Reparaturarbeiten erleichtern Betrieb der Anlage

Factoring

= Kreditsubstitut

Abtretung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor ihrer Fälligkeit an einen Factor (Factorbank) gegen Auszahlung des Betrages unter Abzug von Zinsen und Factorgebühren für die in Anspruch genommene Dienstleistung (Fakturierung, Debitorenbuchhaltung, Mahnwesen, evtl. Ausfallversicherung, Bonitätsprüfung etc.)

Wichtige Instrumente zur Messung/Beurteilung der Liquidität von Unternehmen:

- Liquiditätskennzahlen aus den Bilanzen
- Finanzpläne

Liquiditätskennzahlen

Ermittlung aus der Bilanz differenziert nach Liquiditätsgraden

Liquidität 1. Grades (Barliquidität)

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel(Bargeld + Bankguthaben)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Liquidität 2. Grades (Liquidität auf kurzfristige Sicht)

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Liquidität 3. Grades (Liquidität auf mittlere Sicht)

$$= \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Bestände}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

→ Aussage beschränkt, da Bilanz eine Zeitpunktaufnahme darstellt

Finanzierung

Finanzplan

Grundschema:

Bezeichnung	Planungsintervall			
	1	2	3	4
1. Anfangsbestand an Zahlungsmitteln (= Endbestand an Zahlungsmitteln der Vorperiode)	2.000	1.000		
2. Voraussichtliche Auszahlungen (aufgegliedert nach verschiedenen Kriterien)	-10.000			
3. Voraussichtliche Einzahlungen (aufgegliedert nach verschiedenen Kriterien)	5.000			
4. Unterdeckung/Überdeckung	-3.000			
5. Ausgleichs- bzw. Anpassungsmaßnahmen a) bei Unterdeckung b) bei Überdeckung	4.000			
6. Endbestand an Zahlungsmitteln	1.000			

Anforderungen an einen Finanzplan:

- Vollständigkeit
- Zeitpunktgenauigkeit
- Betragsgenauigkeit

Endbestand
an Zahlungsmitteln

Rentabilität:

= betriebswirtschaftliche Maßzahl, die sich aus dem Verhältnis von Gewinn zu bestimmten Größen ergibt.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Bilanz-})\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$$

Finanzierung

„Optimierung“ der Kapitalstruktur:

= Verhältnis von Eigenkapital (EK) zu Fremdkapital (FK)

GKR = Gesamtkapitalrentabilität (in %)

EKR = Eigenkapitalrentabilität (in %)

FKZ = Fremdkapitalzins (in%)

FK = Fremdkapital

EK = Eigenkapital

$$\text{Gesamter Kapitalgewinn} = \text{GKR} \times (\text{EK} + \text{FK})$$

$$\text{Kapitalgewinn der Eigentümer} = \text{gesamter Kapitalgewinn} - \text{Zinsaufwand}$$

$$\text{EKR} \times \text{EK} = \text{GKR} \times (\text{EK} + \text{FK}) - (\text{FK} \times \text{FKZ})$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \text{EKR} = \text{GKR} + (\text{GKR} - \text{FKZ}) \times \frac{\text{FK}}{\text{EK}}$$

Finanzierung

Rentabilität des Eigenkapitaleinsatzes:

	Fall A	Fall B	Fall C
Gesamtkapitalrendite (in%)	10	10	10
Fremdkapitalzinssatz (in%)	6	12	6
Fremdkapital (€)	40.000	40.000	60.000
Eigenkapital (€)	60.000	60.000	40.000
Eigenkapitalrendite in (%)	12,67	8,67	16,00

$$r_{EK} = r_{GK} + (r_{GK} - r_{FK}) \times \frac{FK}{EK}$$

Fall A: → EKR: $10 + (10 - 6) \times 40.000 / 60.000 = 12,67 \%$

→ Leverage-Effekt: Eigenkapitalrentabilität kann durch Einsatz von Fremdkapital angehoben werden, wenn die Gesamtkapitalrentabilität größer als die Fremdkapitalverzinsung liegt.

INVESTITION

Investition

Investition: Umwandlung von Zahlungsmittel in langfristig gebundene Produktionsfaktoren bzw. Vermögenswerte
→ Sachvermögen, Finanzvermögen, immaterielles Vermögen

Probleme:

- langfristige Kapitalbindung
- Knappheit des Kapitals
- Komplexität

Gliederung:

- **Gründungsinvestitionen**
- **Investitionen im Verlaufe der Unternehmenstätigkeit**
 - **Ersatzinvestitionen:** technisch nicht mehr nutzbare Anlagen werden ersetzt
 - **Rationalisierungsinvestitionen:** noch nutzbare Anlagen werden aus wirtschaftlichen Überlegungen ersetzt (technischer Fortschritt)
 - **Erweiterungsinvestitionen:** Beschaffung zusätzlicher Anlagen zur Erhöhung des Leistungspotentials
 - **Umstellungsinvestitionen:** Ersatz bestehender Anlagen zur Herstellung neuer Produkte
 - **Diversifikationsinvestition:** Anlagen zur Erweiterung des bestehenden Produktionsprogramms

Investitionsrechenverfahren:

versuchen quantitative Aspekte zu erfassen und zu bewerten
→ Planungs- Entscheidungs- und Kontrollfunktion

Investitionsrechenverfahren

statische Verfahren

Einfache Rechenverfahren, berücksichtigen nicht die zeitlichen Unterschiede der auftretenden Zahlungsströme. Grundlage bilden kalkulatorische Durchschnittsgrößen

- **Kostenvergleichsrechnung**
- **Gewinnvergleichsrechnung**
- **Rentabilitätsrechnung**
- **Amortisationsrechnung**

dynamische Verfahren

Berücksichtigen den zeitlichen Anfall der Ein- und Auszahlungen

- **Kapitalwertmethode**
- **Interne Zinsfußmethode**
- **Annuitätenmethode**

Operations Research Modelle

simultane mathematische Modelle zur Erfassung von Interdependenzen

Kostenvergleichsrechnung:

- Gegenüberstellung der Kosten von zwei oder mehreren Investitionsprojekten je Rechnungsperiode oder je Leistungseinheit.

Erlöse bleiben unberücksichtigt, gleiche Qualitäten unterstellt

Entscheidungsrelevante Kosten:

1. Kapitalkosten, die produktionsunabhängig anfallen (=fixe Kosten).

Sie setzen sich zusammen aus Abschreibungen und Zinskosten des durchschnittlich gebundenen Kapitals

$$\text{Abschreibungen pro Periode} = \frac{AW - RW}{N}$$

$$\text{Zinskosten} = \frac{AW + RW}{2} * \frac{p}{100}$$

AW: Anschaffungswert

RW: Restwert

N: Nutzungsdauer

p: Kalkulationszinssatz

→ Kapitalkosten können auch mit der Annuitätenrechnung genauer ermittelt werden

2. Betriebskosten, die produktionsabhängig anfallen (=variable Kosten)

Demonstrationsbeispiel: *Vergleich zweier Investitionsalternativen*

Kritische Auslastung: Jene Produktionsmenge die gleiche Kosten verursacht

$$K_{f1} + x * k_{v1} = K_{f2} + x * k_{v2} \rightarrow x = (K_{f1} - K_{f2}) / (k_{v2} - k_{v1})$$

Gewinnvergleichsrechnung:

- Gegenüberstellung des Gewinns je Rechnungsperiode

Vorteil: unterschiedliche Produktionsmengen und Qualitäten werden berücksichtigt

Demonstrationsbeispiel: *Vergleich zweier Investitionsalternativen*

Aus der Gewinnschwellenanalyse können Information bezüglich schwankender Produktionsmengen errechnet werden:

Gewinnschwelle: Mindestauslastung (Mindestproduktionsmenge) zur Gewinnerzielung

$$\text{Gewinnschwelle:} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag/Stk}}$$

Rentabilitätsrechnung:

Rentabilität: Verhältnis des Gewinnes zum eingesetzten Kapital

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} \times 100$$

- setzt den Gewinn in Beziehung zum eingesetzten Kapital
- Vergleich mit alternativen Kapitalanlagemöglichkeiten kann hergestellt werden

Vorteil: mehrere Investitionsobjekte und alternative Anlagemöglichkeiten können hinsichtlich Kapitalverwertung beurteilt werden

Demonstrationsbeispiel: *Vergleich zweier Investitionsalternativen*

Amortisationsrechnung (Pay-off-Methode):

- berechnet den Zeitraum bis das eingesetzte Kapital durch die Erlöse des Investitionsobjektes vollständig „rückgeflossen“ ist

→ ermöglicht eine Risikoeinschätzung

Nachteil: beschränkte Aussagekraft bei unterschiedlicher Nutzungsdauer der Alternativen

evtl. als Ergänzung zur Rentabilitätsrechnung zur Abschätzung des Investitionsrisikos

Demonstrationsbeispiel: *Vergleich zweier Investitionsalternativen*

Beurteilung der statischen Investitionsrechenverfahren:

Vorteil

- einfache Durchführbarkeit

Nachteile

- Zeitliche Unterschiede der Ein- und Auszahlungen bleiben unberücksichtigt
- Isolierte Betrachtung des Investitionsobjektes
- Starke Vereinfachung durch Durchschnittswertbildung über die Nutzungsdauer des Investitionsobjekts

Dynamische Verfahren

- Berücksichtigen effektive Zahlungsströme
- alle durch die Investition verursachten Ein- und Auszahlungen werden finanzmathematisch erfasst

Investition

Kapitalwertmethode

- alle Ein- und Auszahlungen auf einen einheitlichen Zeitpunkt (t=0) mittels Kalkulationszinssatz abgezinst (diskontiert)
- Kalkulationszinssatz: Rendite einer alternativen Kapitalanlage bzw. Finanzierungskosten (Vergleichswert bzw. Schätzung)

Berechnungsformel:

$$K_0 = -A_0 + \sum_{n=1}^N (E_n - A_n) * (1+i)^{-n}$$

A_0 = Investitionsauszahlungsbetrag

E_n = Einzahlung im Jahr n

A_n = Auszahlung im Jahr n

K_0 = Barwert

n, N = Anzahl der Jahre (1, 2, ... N)

Investition

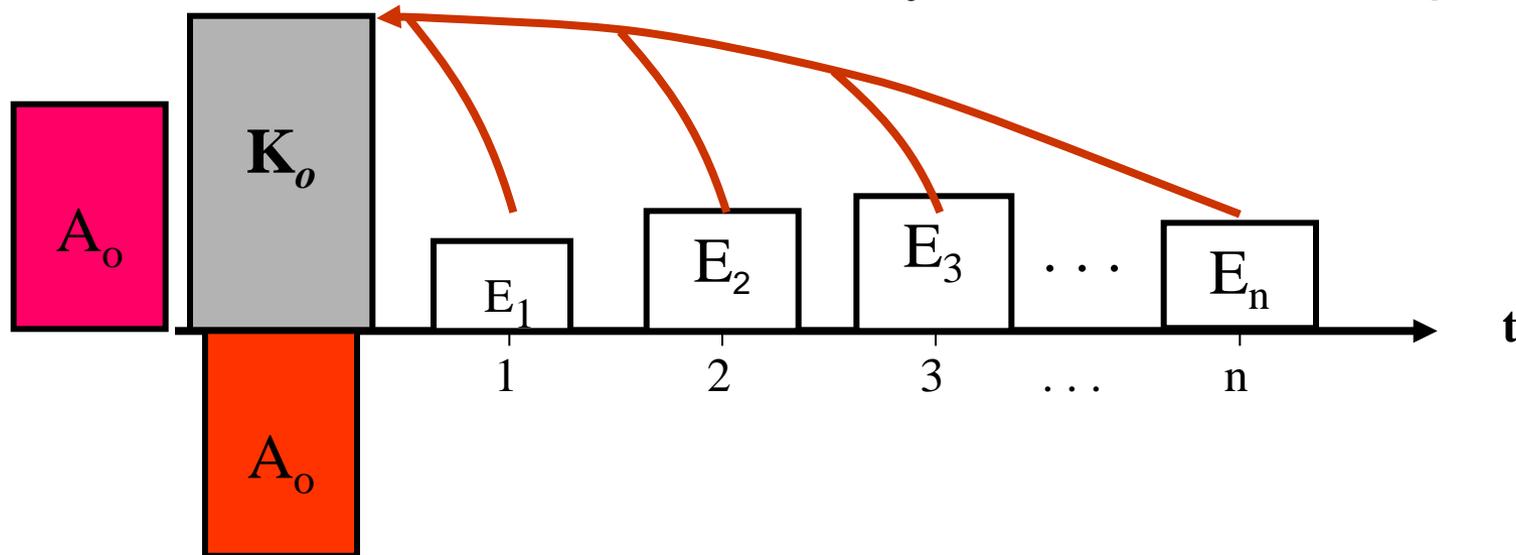
Kapitalwertmethode:

Vergleich A_0 mit K_0

E_n = Einzahlungsüberschuss im Jahr n

(=Einzahlungen – Auszahlungen im Jahr n)

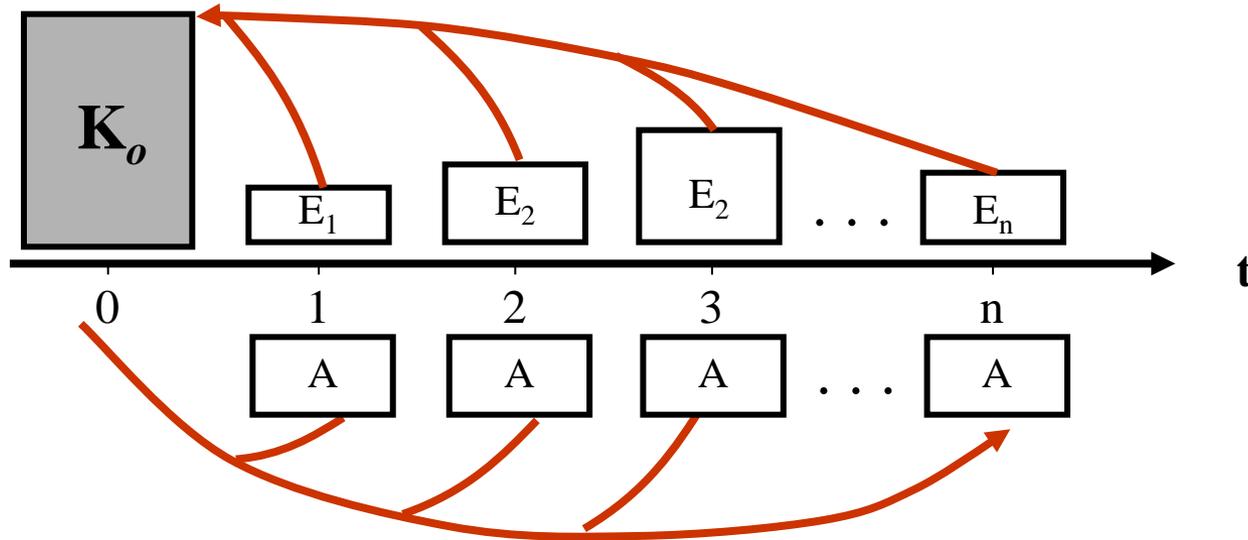
A_0 = Investitionsauszahlungsbetrag



Investition ist wirtschaftlich, wenn

$$K_0 > A_0$$

Annuitätenmethode:



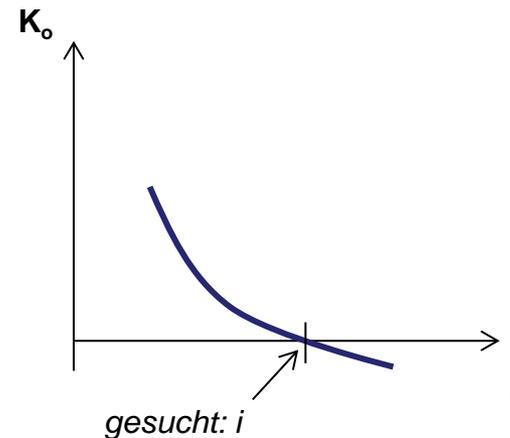
- Variante der Kapitalwertmethode, in dem die Einzahlungsüberschüsse in Annuitäten umgerechnet werden
- Transformation des Kapitalwerts in uniforme, äquivalente Annuitäten
- Vergleich von Investitionsobjekten mit unterschiedlicher Laufzeit bei „unendlicher“ Reinvestitionsmöglichkeit

Interne Zinsfußmethode:

Berechnung desjenigen Zinssatzes bei dem der Kapitalwert eines Investitionsobjektes den Wert erreicht

→ Zinsfuß stellt die Effektivverzinsung einer Investition dar

$$\sum_{t=0}^T \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} = 0$$



Problembereiche der dynamischen Verfahren:

- Sämtliche Daten über alle Perioden sind zu erfassen (Prognoseproblem)
- Finanzmathematische Umrechnung notwendig
- Wiederanlage des Kapitals zu vorgegebenen Kalkulationszinssatz wird unterstellt
- Wahl des Zinssatzes hat großen Einfluss auf das Ergebnis
- Vollkommener Kapitalmarkt wird unterstellt
- Bei unterschiedlichem Kapitalbedarf der Alternativen muss mit einer Differenzinvestition kalkuliert werden
- Die Verfahren basieren auf Teilbereichsplanung, die Gefahr der Vernachlässigung von Interdependenzen besteht
- Problem der Datenunsicherheit nicht gelöst

BESCHAFFUNG

Beschaffung und Lagerhaltung

BESCHAFFUNG:

Im weiteren Sinn: Bereitstellung von Input-Faktoren

Arbeitskräften, finanziellen Mittel, Maschinen, Betriebsmittel,..

Im engeren Sinn: Beschaffung von Werkstoffen und Betriebsmittel

Ziele der Beschaffung:

- Kostenminimierung der Beschaffungs-, Lagerhaltungs-, Zins- und Fehlmengenkosten
- Erhaltung der Liquidität
- Sicherheit für Produktion und des Absatzes
- Pflege guter Lieferantenbeziehungen

Beschaffungsarten

- Fallweise Einzelbeschaffung

Beschaffung bei Feststellung des Materialbedarfs

Vor allem bei auftragsorientierte Einzelfertigung

Material muss jeder Zeit verfügbar sein

Keine Lagerkosten

- Fertigungssynchrone Beschaffung

Einsatzgüter werden vollständig bedarfsorientiert beschafft

Erfordert Planungssicherheit

Massen- und Großserienfertigung

Setzt Lieferverträge voraus

Lagerhaltungskosten weitgehend vermieden

→ Just in Time: logistisches Gesamtkonzept zur Kostenminimierung

- Vorratsbeschaffung

Bestände angelegt

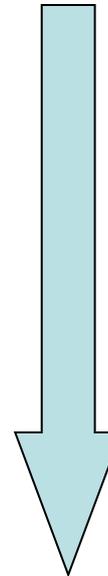
Funktionen: Sicherheit- oder Reserve, Puffer, Spekulation, Reif- bzw. Umformung

Lagerkosten

Beschaffungsprozess:

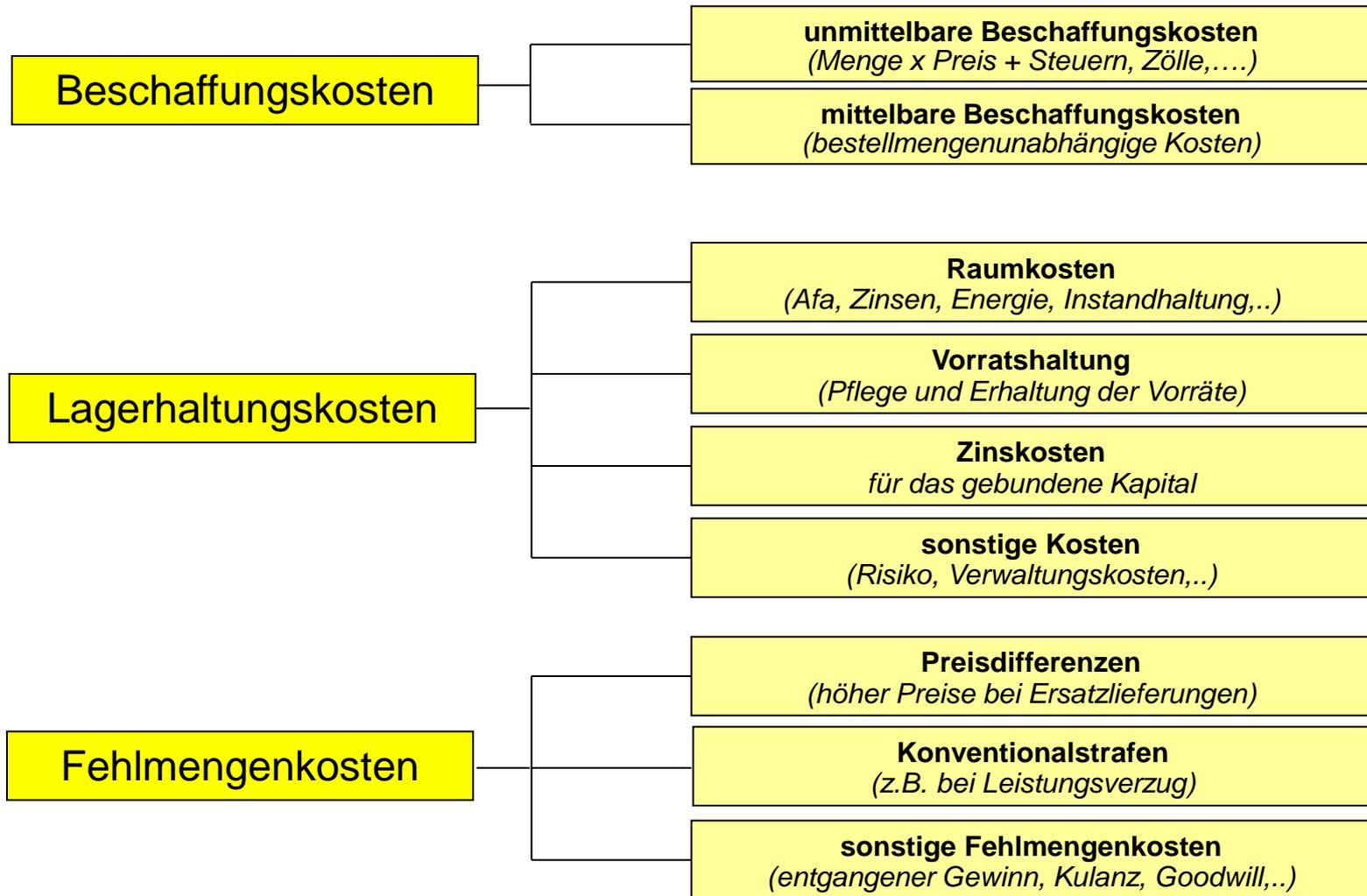
Zeitlicher Ablauf

- Bedarfsermittlung
- Anfragen bei Lieferanten bzw. Ausschreibung
- Angebotsüberprüfung
- Bestellung bzw. Vergabe
- Kontrolle der Bestellausführung
- Erhalt der Ware
- Kontrolle
- Lagerung
- Rechnungskontrolle und Bezahlung

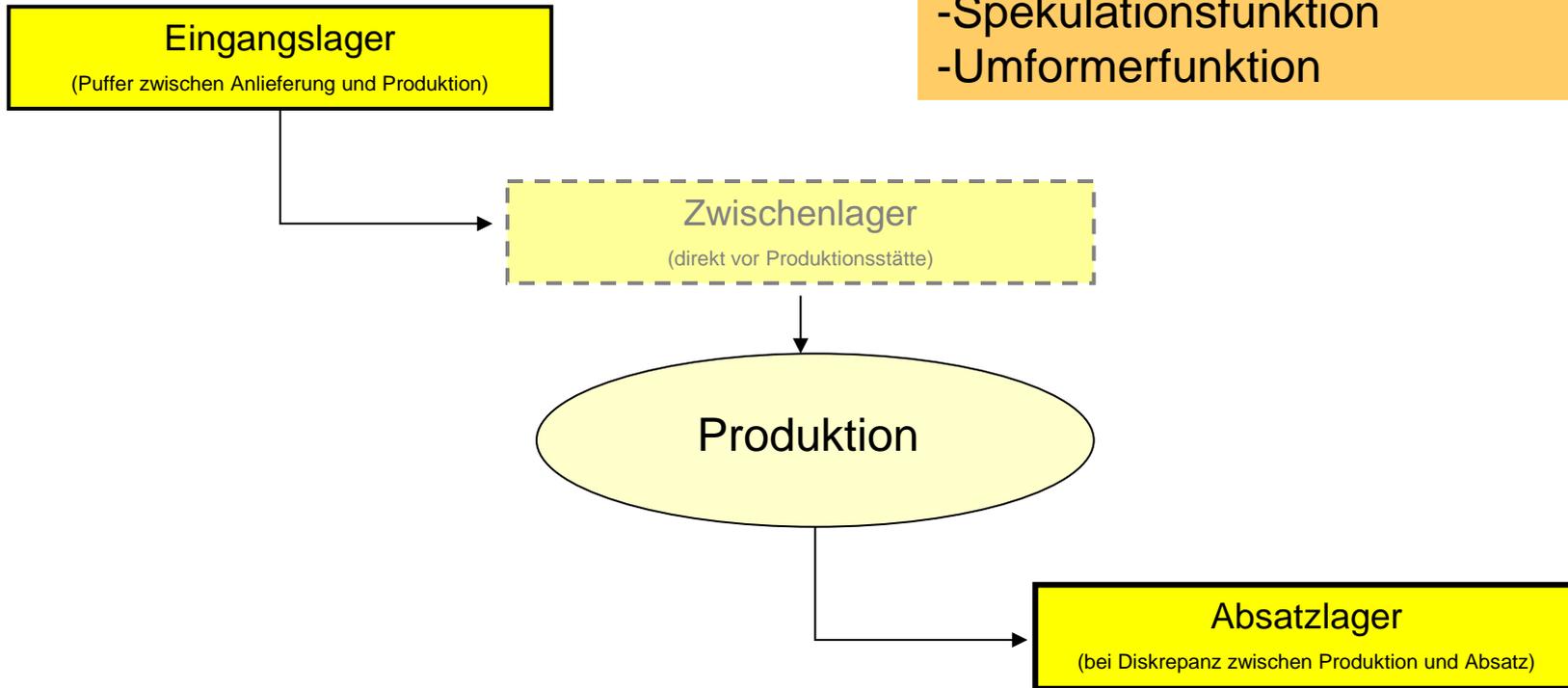


Beschaffung

Gesamtkosten der Beschaffung



Lager im Güterstrom

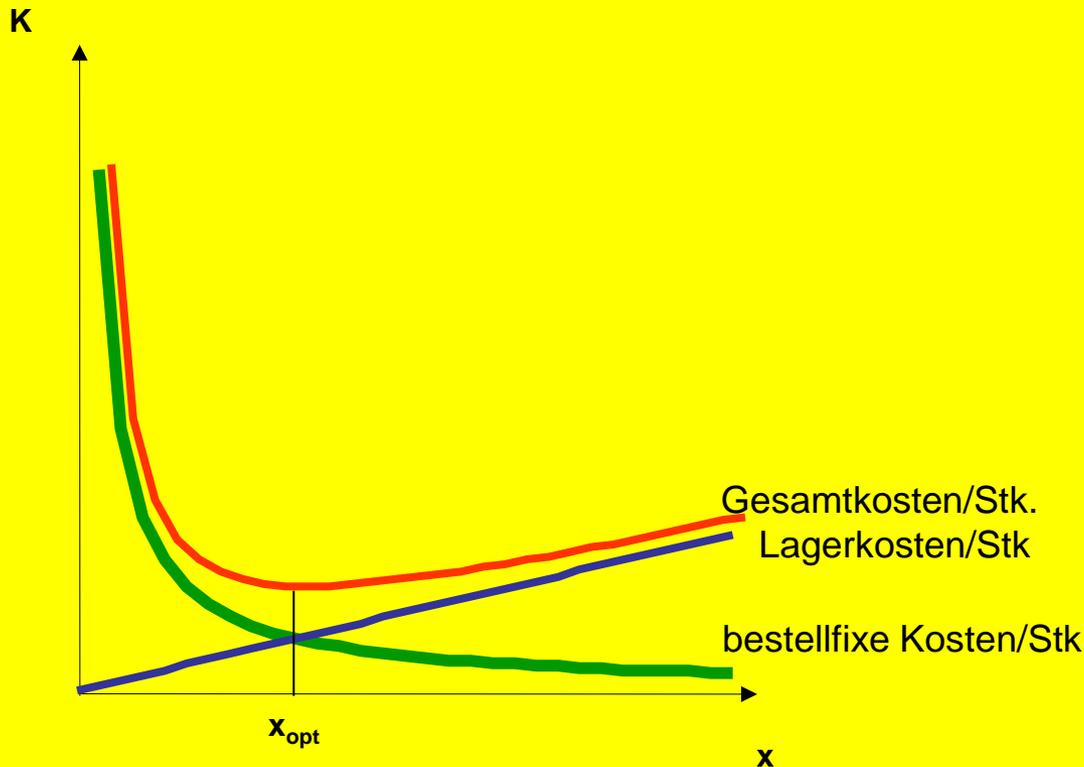


Ziele:

- Minimierung der Lagerkosten
- Vermeidung von Produktions- und Lieferausfällen

Bestellmengenoptimierung:

Beschaffungskosten pro Stück in Abhängigkeit von der Bestellmenge



Optimale Bestellmenge

Formel:

$$x_0 = \sqrt{\frac{200 \cdot m \cdot b}{p \cdot i}}$$

m = Jahresbedarfsmenge:

p = Einstandspreis je ME frei Lager

b = Bestellfixe Kosten

x = Bestellmenge

i = Lagerkostensatz in %

Annahmen:

- Beschaffungsmenge/Planperiode bekannt
- gleichmäßiger Lagerabgang
- Gleiche Fixkosten für alle Aufträge in Planperiode
- Bestellfixe Kosten für alle Aufträge gleich
- Lagerkosten in % des Lagerwertes
- Räumung des gesamten Lagers vor Lieferung
- Keine Fehlmengenkosten

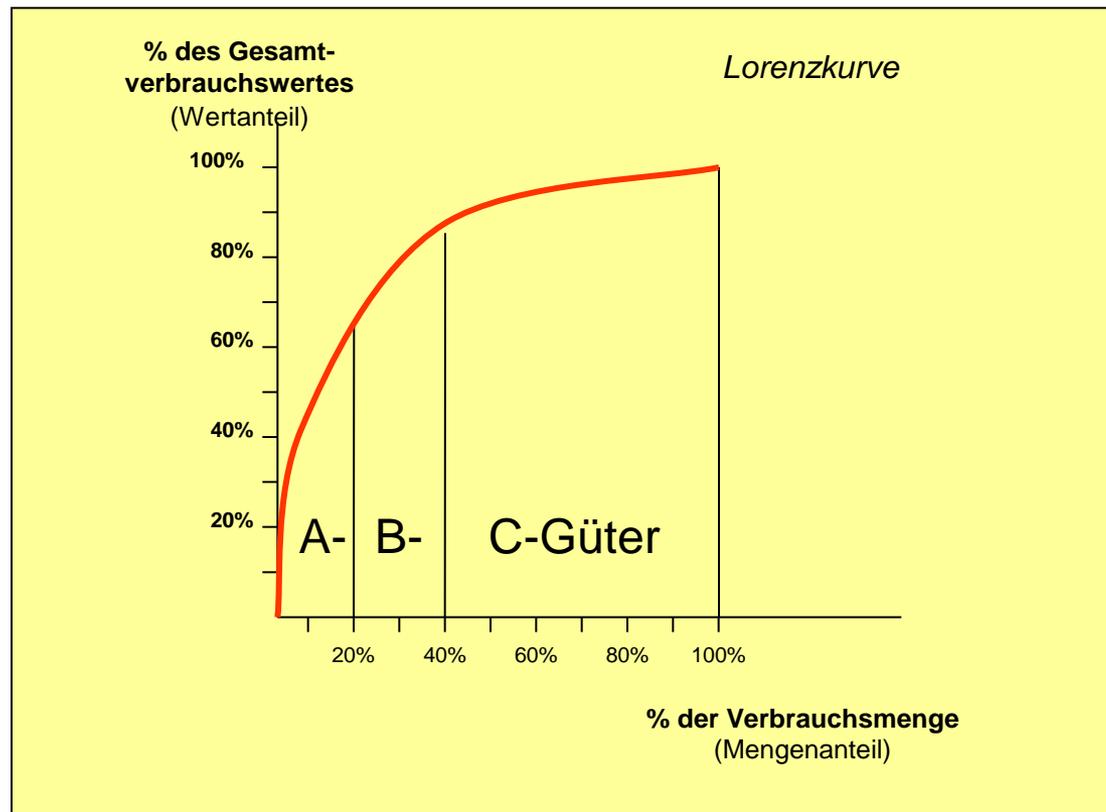
ABC-Analyse

Beruhet auf Erfahrung :

A- Güter: 10-20% der Güter = 70 – 80% des Gesamtverbrauchswertes – genaue Lager- u. Beschaffungsplanung

B- Güter: 20-30% der Güter = 10 – 20% des Gesamtverbrauchswertes

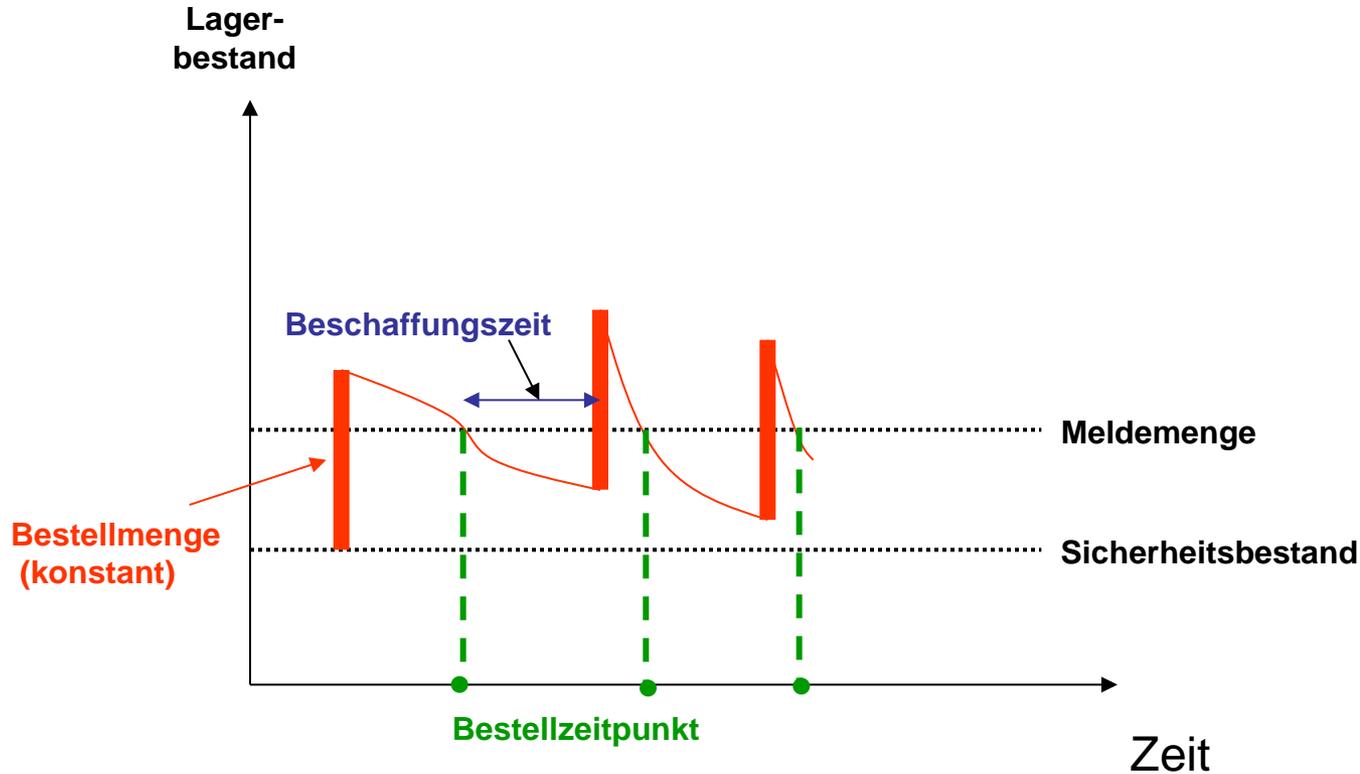
C- Güter: 60-70% der Güter = 5 – 10% des Gesamtverbrauchswertes – grobe Abschätzung, Vorratshaltung



Beschaffung

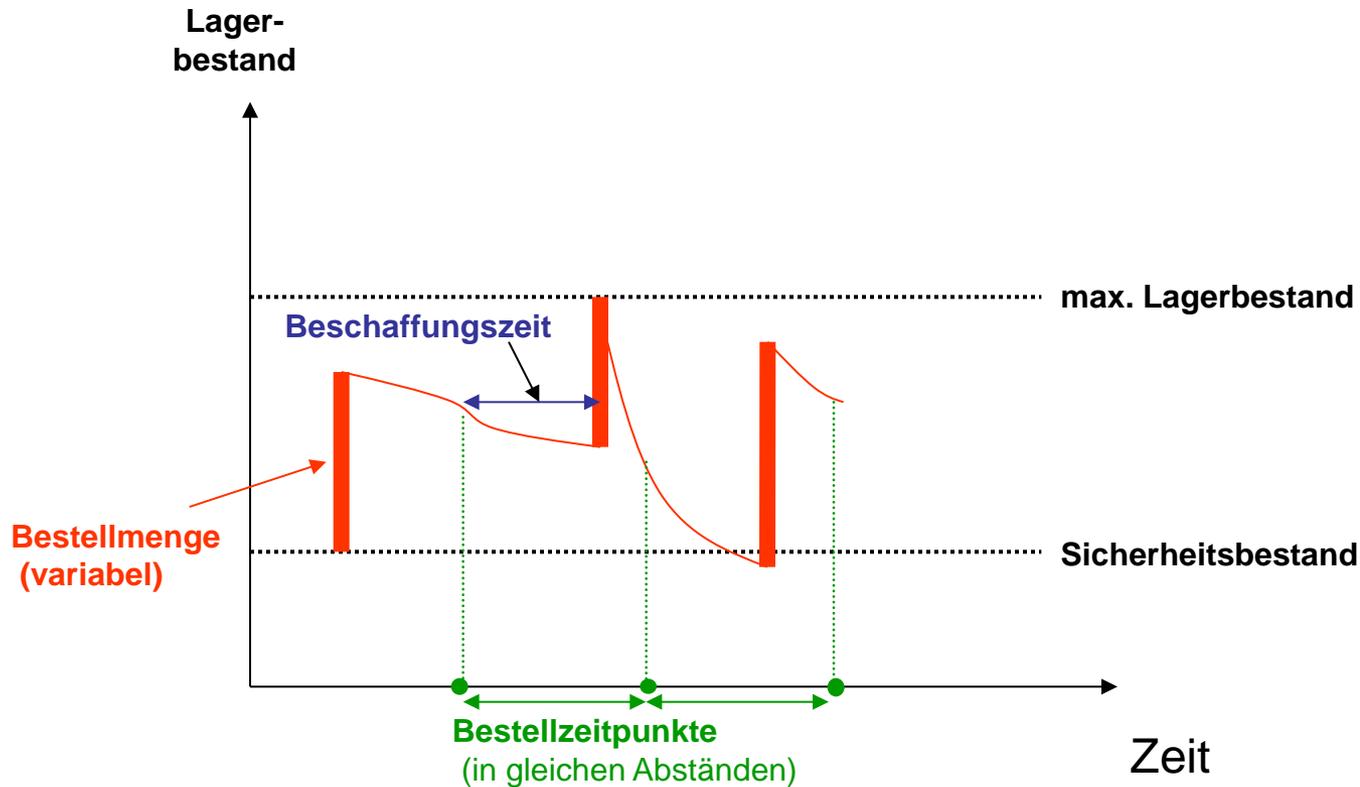
Abwicklung der Beschaffung

Bestellpunktsystem



Abwicklung der Beschaffung

Bestellrhythmusssystem



Absatz

Absatz (Marketing)

- Leistungsverwertung
 - Suche nach Abnehmern
 - Physische Distribution
- Primäres Ziel: akquirieren von Zahlungsmittel
- **Marketing** = unternehmerisches Gesamtprogramm mit dem Ziel, alle betrieblichen Tätigkeiten marktorientiert zu gestalten und in die Erfolgsziele (Gewinn, Liquidität, Rentabilität) des Unternehmens einzuordnen
- **Marketing** bezeichnet die Ausrichtung der Unternehmensentscheidungen am Markt.
Umfasst alle Unternehmensaktivitäten die auf gegenwärtige und zukünftige Absatzmärkte ausgerichtet sind.
(Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle)

Absatz

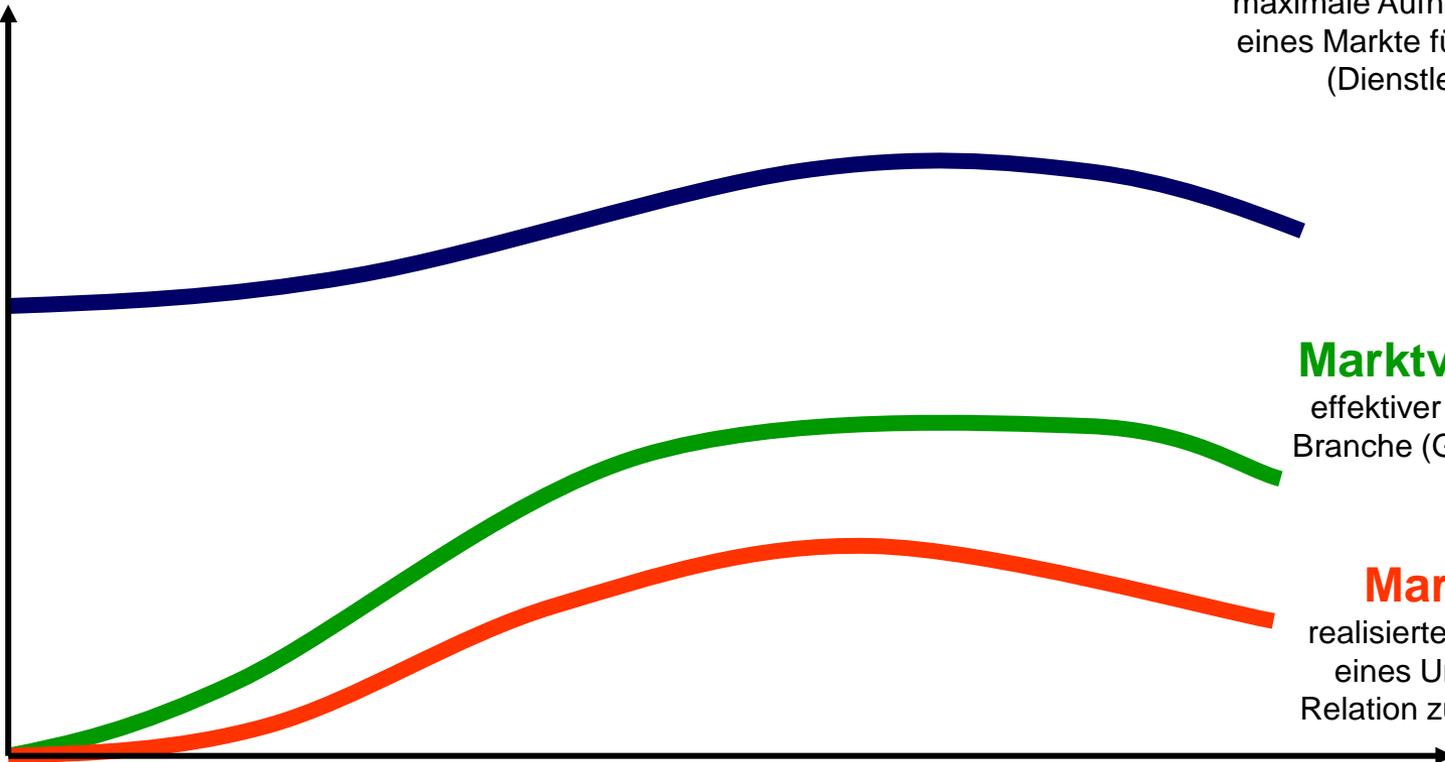
Merkmale	Verkäufermarkt	Käufermarkt
Marktbedingungen	Knappheit	Überfluss
Verhältnis von Angebot zu Nachfrage	Nachfrage > Angebot	Angebot > Nachfrage
Engpass	Beschaffung, Produktion	Absatz
Vorrangige Ziele im Unternehmen	Erweiterung der Kapazitäten	Stimulation der Nachfrage

Markt:

- Örtlich: Ort, an dem Käufer und Verkäufer Güter/Dienstleistungen austauschen
- Volkswirtschaftlich: Gesamtheit von Angebot und Nachfrage (Preis, Menge, Kosten, Zeitraum, Gebiet)
- Betriebswirtschaftlich: Alle aktiven und potentiellen am Austausch beteiligten Personen, Organisationen und Produkte/Dienstleistungen

Marktgrößen:

Menge/Wert



Marktpotential:

maximale Aufnahmefähigkeit
eines Marktes für ein Produkt
(Dienstleistung)

Marktvolumen:

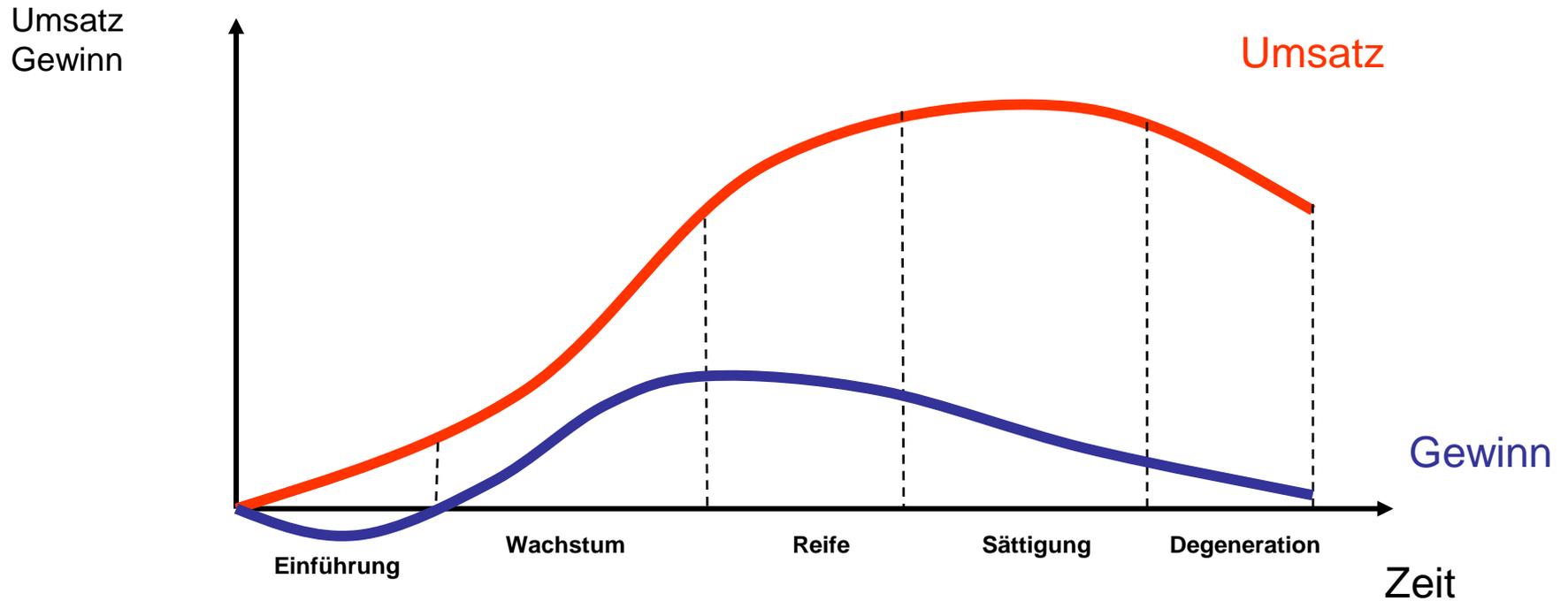
effektiver Absatz einer
Branche (Gutes/Dienstl.)

Marktanteil:

realisiertes Absatzvolumen
eines Unternehmens in
Relation zum Marktvolumen

Zeit

Produktlebenszyklus (Modell)



Produktpolitische Entscheidungen im Lebenszyklus

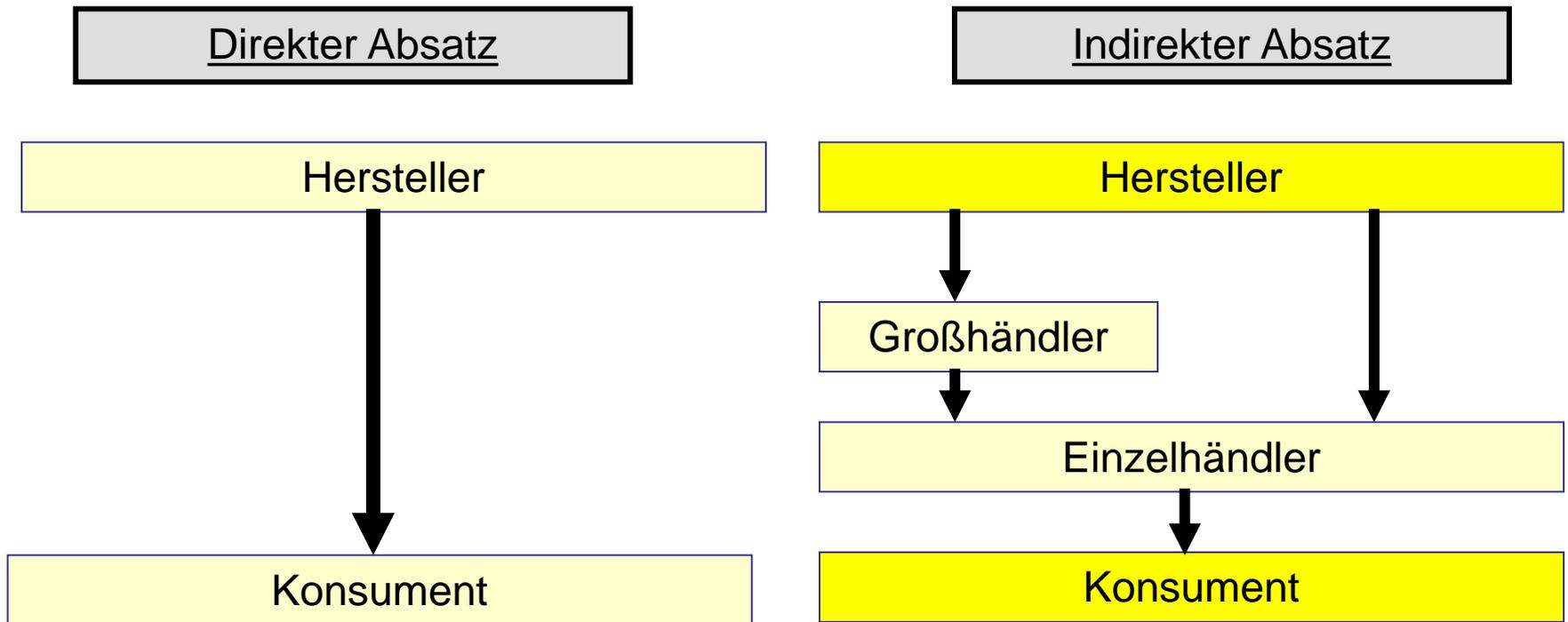
- **Produktinnovation:** Entwicklung und Markteinführung
- **Produktdifferenzierung:** Einführung einer neuen Variante eines bereits marktgängigen Produkts
- **Produktdiversifikation:** Einführung eines bisher noch nicht angebotenen Produkts
- **Produktgestaltung:**
 - Gestaltung der Produkteigenschaften (Qualität, Verwendungsmöglichkeiten)
 - Veränderung der Aufmachung, Verpackung, Imagebildung durch Marken

Absatzpolitisches Instrumentenmix

- **Produktmix:** → welche Leistungen?
- **Distributionsmix:** → für wen und auf welchen Wegen ?
- **Kontrahierungsmix:** → zu welchen Bedingungen?
- **Kommunikationsmix:** → welche Beeinflussung?

Absatz

Absatzwege:



Franchising: vertikale Kooperation zwischen F.-Geber und F.-Nehmer.
Räumt dem „Nehmer“ gegen Entgelt das Recht ein Güter und Dienstleistungen nach Vorgaben des „Gebers“ zu vertreiben