

X.media.management



Die Reihe **X.media.management** erscheint in Kooperation mit der Print Media Academy der Unternehmensgruppe Heidelberg und wendet sich an Führungskräfte der Druck- und Medienindustrie und Verantwortliche für Medienproduktion. Mit praxisnahen Themendarstellungen vermittelt diese Reihe aktuell und kompetent relevantes Fachwissen im Wandel der Medientechnologien.

Wolfgang Walter

# Erfolgsfaktor Unternehmenssteuerung

Kennzahlen, Instrumente, Praxistipps

Mit 99 Abbildungen, 58 Tabellen und CD-ROM

 Springer

Wolfgang Walter  
Schutzacker Str. 43  
79576 Weil am Rhein  
wolfgang.walter@primeco.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISSN 1613-5660  
ISBN-10 3-540-23615-5 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-23615-3 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist nicht Urheber der Daten und Programme. Weder Springer noch die Autoren übernehmen die Haftung für die CD-ROM und das Buch, einschließlich ihrer Qualität, Handels- und Anwendungseignung. In keinem Fall übernehmen Springer oder die Autoren Haftung für direkte, indirekte, zufällige oder Folgeschäden, die sich aus der Nutzung der CD-ROM oder des Buches ergeben.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Satz und Herstellung: LE-TEX, Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig  
Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3100 YL - 5 4 3 2 1 0

# Vorwort

Als sich in den Jahren 2000/2001 die Boomphase in der Druck- und Medienindustrie abschwächte, standen viele erfolgsverwöhnte Unternehmen der Branche dem daraus resultierenden wirtschaftlichen Druck machtlos gegenüber. Zusätzlicher Druck entstand gleichzeitig durch die im Rahmen von Basel II immer höheren Anforderungen an die wirtschaftliche Potenz und das zukünftige Leistungsvermögen von Unternehmen durch Kreditinstitute.

Die Unternehmen der Branche, die in den Boomjahren trotz hoher Renditen alle Fassetten der strategischen und operativen Unternehmensführung beherrschten, einsetzten und aktiv lebten, sind diejenigen, die mit der wirtschaftlichen Krise der Branche am besten umgegangen sind bzw. umgehen. Viele Unternehmen wurden allerdings erst durch die wirtschaftliche Situation der letzten Jahre auf die Defizite in der strategischen und operativen Unternehmensführung aufmerksam. Diese Defizite in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation wett zu machen, bedarf doppelter Anstrengungen.

Es ist unbestritten, dass interne Optimierungen keine externen Rahmenbedingungen wie ein fehlendes Wirtschaftswachstum, Überkapazitäten auf dem Markt oder den daraus resultierenden Preisdruck auf dem Markt beseitigen können. Aber ebenso unbestritten ist, dass nur die Unternehmen als akzeptierte Partner auf dem Markt ihre Daseinsberechtigung behalten werden, die selbst aktiv an der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in den umkämpften Märkten arbeiten.

Dieses Buch ist für Unternehmen der Druck- und Medienindustrie verfasst, die ihre bewährten Ansätze und Instrumente der Unternehmenssteuerung optimieren möchten. Ebenso ist es an die Unternehmen gewandt, die sich noch nicht entschieden haben, ihre bisherigen Ansätze der Unternehmenssteuerung kritisch zu hinterfragen. Ich hoffe durch dieses Buch für beide einen Mehrwert zu schaffen.

Die Themen, Problemstellungen und Lösungsansätze resultieren aus vielen Beratungsprojekten, Seminaren, Workshops und Diskussionen mit Inhabern, Geschäftsführern, Führungskräften und Fachleuten aus der Druck- und Medienindustrie.

Das Buch ist diesen Beratungs- und Gesprächssituationen nachempfunden und entsprechend zum Teil im Beratungs- und Gesprächsstil verfasst.

Oft erhalten wir in Diskussionen die Aussage „... aber bei uns ist dies ganz anders! Bei uns geht dies so nicht!“, wenn wir über die in diesem Buch geschilderten Ansätze und Methoden der strategischen und operativen betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung diskutieren. Sicherlich sind bei den nachfolgend beschriebenen Ansätzen und Methoden die Spezifika des jeweiligen Druck- und Medienunternehmens zu beachten. Aber letztendlich stellt sich genauso oft heraus, dass die Ansätze und Methoden in der geschilderten oder etwas angepassten Form doch auf den größten Teil der Druck- und Medienunternehmen übertragbar sind.

Das vorliegende Buch ist sowohl für Leser mit und ohne kaufmännische bzw. betriebswirtschaftliche Berufsausbildung verfasst.

Die unterschiedliche Intensität der Themen berücksichtigt, dass teilweise Themen behandelt werden, deren Umsetzung sicherlich in mittleren und größeren Druck- und Medienunternehmen eher praktikabel erscheinen. Davon abgesehen sollen aber dennoch mit der Tiefe, mit der einige Themen behandelt werden, auch für kleinere Druck- und Medienunternehmen Anregungen und Hinweise gegeben werden, diese Themen in für sie praktikabler Weise umzusetzen.

Die Intensität und die Tiefe der Themen erstrecken sich von einfachen, verständlichen Grundlagen bis hin zu modernen betriebswirtschaftlichen Ansätzen mit durchaus wissenschaftlichen Ansprüchen. Das Buch soll damit nicht nur betriebswirtschaftliche Themen der Unternehmenssteuerung verständlich darstellen, sondern auch betriebswirtschaftliche Ansätze, Systematiken und Vorgehensweisen, die in der Druck- und Medienindustrie praktiziert werden, kritisch hinterfragen und Anregungen für neue Wege geben.

Der Aufbau des Buches ist in der Form gestaltet, dass ausschließlich Themen behandelt werden, die in Bezug auf die Unternehmenssteuerung von Druck- und Medienunternehmen nach innen gerichtet sind (vgl. auch Schlussbemerkung).

Die in diesem Buch verwendeten Richtwerte sind Richtwerte, die für vollstufige, reine Druckereien gelten. Die aufgeführten Beispiele bauen überwiegend auf realen Zahlen aus der Praxis auf, die didaktisch überarbeitet und anonymisiert wurden.

Dank all denen, die direkt oder indirekt an der Erstellung dieses Buches beteiligt waren, vor allem meiner Frau für ihre Geduld.

Weil am Rhein, im Januar 2006

*Wolfgang Walter*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaftliches Grundverständnis.....</b>	<b>1</b>
1.1	Unternehmenskreislauf .....	1
1.2	Unternehmenskreislauf und Jahresabschluss .....	9
<b>2</b>	<b>Die Finanzmittel im Druck- und Medienunternehmen ...</b>	<b>17</b>
2.1	Systematik der Finanzmittelanalyse .....	17
2.2	Finanzmittel im Leistungsprozess .....	17
2.3	Eine kleine Geschichte zur Auftragsabwicklung .....	19
2.4	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Beschaffungsmarkt.....	23
2.5	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Absatzmarkt ....	28
2.6	Direktes Finanzmittelmanagement .....	34
2.6.1	Eine kleine Geschichte zum Finanzmittelmanagement.....	34
2.6.2	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Staat .....	35
2.6.3	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Kapitalmarkt.....	36
2.6.4	Eigenkapital und eigenkapitaladäquate Finanzmittel.....	39
2.6.5	Kurzfristige Fremdfinanzierung .....	45
2.6.6	Langfristige Fremdfinanzierung und Leasing ...	50
<b>3</b>	<b>Steuerung mit Kennzahlen der Finanzbuchhaltung.....</b>	<b>55</b>
3.1	Eine kleine Geschichte der Unternehmenssteuerung ..	55
3.2	Der Einsatz von Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung.....	57
3.2.1	Was sind Kennzahlen und was sollen diese leisten .....	57
3.2.2	Bedeutung von Kennzahlen für interne Betrachter .....	58
3.2.3	Bedeutung von Kennzahlen für externe Betrachter.....	59



5.2.5	Produktivität, Ausbringung und Interpretationen .....	179
5.2.6	Personalkapazität, Produktionsprozess und Maschinenausnutzung.....	183
5.2.7	Produktivität, Kosten und Interpretation .....	184
5.3	Die personalintensiven Produktionsprozesse im DMU.....	188
5.3.1	Produktivität und Ausbringungsgrad.....	188
5.3.2	Produktivität und Kosten .....	189
5.4	Die dienstleistungsorientierten Leistungsprozesse im DMU.....	190
5.4.1	Produktivität und Ausbringungsgrad.....	190
5.4.2	Produktivität und Kosten .....	191
5.5	Die indirekten Bereiche des DMU .....	193
5.5.1	Abgrenzung zwischen Produktion und indirekten Bereichen .....	193
5.5.2	Produktivität und indirekte Bereiche – ein Widerspruch? .....	194
5.5.3	Produktivität, Kosten und Interpretation .....	196
5.5.4	Prozesskostenansatz zur Verrechnung der indirekten Bereiche .....	198
5.6	Break-even-Analyse .....	199
<b>6</b>	<b>Gesamtkonzept der erfolgreichen</b>	
	<b>Unternehmenssteuerung.....</b>	<b>203</b>
6.1	Autofahren versus Unternehmenssteuerung.....	203
6.2	Integrierte Unternehmenssteuerung .....	207
6.3	Aufbau einer integrierten Unternehmenssteuerung...	209
6.3.1	Von der Unternehmensstrategie zur Unternehmensplanung .....	209
6.3.2	Analyse und Bewertung des Status quo .....	211
6.3.3	Mission, Vision und Unternehmensstrategie....	218
6.3.4	Strategische und operative Ziele und Managementprozess.....	222
6.4	Der Faktor Mensch als Erfolgsfaktor .....	228
6.4.1	Eine kleine Geschichte zur Kommunikation...	228
6.4.2	Wie transportiere ich die Dinge in die Mannschaft.....	232
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkung.....</b>	<b>235</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>237</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>241</b>
	<b>Sachverzeichnis.....</b>	<b>245</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Leistungsprozess im DMU .....	2
Abb. 2	Schematische Darstellung des Ressourcenverbrauchs .....	2
Abb. 3	Beschaffungsmarkt, Leistungsprozess und Absatzmarkt .....	3
Abb. 4	Finanzmittelfluss .....	5
Abb. 5	Leistungsprozess und Finanzmittelfluss .....	6
Abb. 6	Kapitalmarkt, Staat und Finanzmittelfluss .....	6
Abb. 7	Grundbegriffe der Betriebswirtschaft .....	7
Abb. 8	Von den Geschäftsprozessen zum Jahresabschluss .....	10
Abb. 9	Von der Inventur zur Bilanz .....	10
Abb. 10	Aktiva der Bilanz .....	12
Abb. 11	Passiva der Bilanz .....	13
Abb. 12	Gewinn- und Verlustrechnung .....	14
Abb. 13	Finanzmittel im Leistungsprozess .....	18
Abb. 14	Problemstellungen in der Auftragsabwicklung .....	22
Abb. 15	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Beschaffungsmarkt .....	23
Abb. 16	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Absatzmarkt .....	28
Abb. 17	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Staat .....	35
Abb. 18	Finanzmittel in der Schnittstelle zum Kapitalmarkt .....	36
Abb. 19	Kontokorrentstand und Sockelbedarf .....	37
Abb. 20	Unternehmenssteuerung wie sie nicht sein sollte .....	56
Abb. 21	Harte Arbeit sieht manchmal ungewöhnlich aus .....	58
Abb. 22	Im Trüben fischen .....	59
Abb. 23	Mitteilen und vorweisen .....	60
Abb. 24	Einflüsse auf die Gesamtkapitalrentabilität .....	64
Abb. 25	Einflussfaktoren auf die Umsatzrentabilität .....	67
Abb. 26	Gesamtkapitalrentabilität und Kapitalumschlag .....	82
Abb. 27	Einfluss auf den Kapitalumschlag .....	83
Abb. 28	Eigenfinanzierungskraft und Unternehmenswachstum ...	95
Abb. 29	Start des Company Check .....	104
Abb. 30	Startbildschirm des Company Check .....	105
Abb. 31	Eingabemaske Bilanz .....	105

Abb. 32	Eingabemaske Gewinn- und Verlustrechnung.....	107
Abb. 33	Auswertungsmaske .....	108
Abb. 34	Analysesystematik der Kennzahlen.....	112
Abb. 35	Auswertungsbeispiel 2003 .....	113
Abb. 36	Beispiel GuV 2003.....	114
Abb. 37	Beispielbilanz 2003.....	115
Abb. 38	Beispielbilanz 2004.....	117
Abb. 39	Beispiel GuV 2004.....	117
Abb. 40	Beispielauswertung 2004 .....	118
Abb. 41	Beispiel Kennzahlensystem – Teil 1 .....	121
Abb. 42	Beispiel Kennzahlensystem – Teil 2 .....	122
Abb. 43	Beispiel Kennzahlensystem – Teil 3 .....	122
Abb. 44	Integrierte Auswertungen .....	125
Abb. 45	Integrierte Kennzahlenanalyse.....	126
Abb. 46	Integrierte Auswertungsvariante.....	126
Abb. 47	Kalkulation .....	131
Abb. 48	Klassische Kalkulation im DMU.....	133
Abb. 49	Kalkulationsansatz Material- und Fremdleistungen .....	135
Abb. 50	In der Praxis häufig verwendete Platzkostenrechnung .....	136
Abb. 51	Verursachungsgerechte Abschreibung .....	139
Abb. 52	Verursachungsgerechte Anpassung des Stundensatzes.....	142
Abb. 53	Verrechnung der Fertigungskosten.....	143
Abb. 54	Wertbasierende Ermittlung der Selbstkosten .....	143
Abb. 55	Differenzierte Ermittlung der Selbstkosten .....	145
Abb. 56	Verrechnung der Kosten auf Kostenstellen.....	147
Abb. 57	Verrechnungssatzermittlung im BAB .....	147
Abb. 58	Ermittlung der Plankapazität .....	149
Abb. 59	Beispiel eines BAB (Auszug).....	149
Abb. 60	BAB, Verrechnungssätze und Benchmarks (Auszug)...	150
Abb. 61	Integration der Verrechnungssatzermittlung.....	152
Abb. 62	Verursachungsgerechte Kalkulationssystematik.....	153
Abb. 63	Integrierter, durchgängiger Workflow.....	156
Abb. 64	Integration der Kalkulation in den Workflow .....	157
Abb. 65	Übersicht Integrationskonzept .....	158
Abb. 66	Kostenunterscheidungen .....	159
Abb. 67	Fixe und variable Kosten im Verrechnungssatz.....	160
Abb. 68	Fixe und variable Kosten in der Platzkostenrechnung...	161
Abb. 69	Deckungsbeitrag 1 eines Auftrags.....	162
Abb. 70	Deckungsbeitragsrechnung als Auftragskalkulation.....	163
Abb. 71	Kalkulation mit Verrechnungssatzvarianten – Auftrag 1 .....	165

Abb. 72	Kalkulation mit Verrechnungssatzvarianten – Auftrag 2 .....	166
Abb. 73	Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität .....	168
Abb. 74	Schritte der Unternehmensplanung .....	171
Abb. 75	Integrierter Soll-Ist-Vergleich .....	172
Abb. 76	Variable und fixe Platzkosten.....	173
Abb. 77	Nutz- und Leerkosten in der Kalkulation – Auftrag 1 .....	177
Abb. 78	Nutz- und Leerkosten in der Kalkulation – Auftrag 2 .....	177
Abb. 79	Tätigkeitsbezogene Zeiterfassung .....	191
Abb. 80	Klassische Break-even-Analyse .....	199
Abb. 81	Geschäftsbereichbezogene Break-even-Analyse .....	201
Abb. 82	Modernes Cockpit im Auto .....	205
Abb. 83	Modernes Cockpit im DMU? .....	205
Abb. 84	Integrierte Unternehmenssteuerung .....	208
Abb. 85	Es ist nie zu spät für eine bessere Strategie! .....	209
Abb. 86	Von der Standortbestimmung zur Unternehmensplanung .....	210
Abb. 87	Modell der fünf Triebkräfte der Branche nach Porter ...	216
Abb. 88	Vier Felder der SWOT-Analyse.....	218
Abb. 89	SWOT-Entscheidungsmatrix .....	218
Abb. 90	Porterkurve und Wettbewerbsstrategien .....	220
Abb. 91	Kaskadierung von Unternehmenszielen.....	222
Abb. 92	Beispiel für einen Basiswerttreiberbaum eines DMU ...	223
Abb. 93	Werttreiber, Zielgrößen und Funktionen.....	224
Abb. 94	Werttreiber, Zielgrößen und Hierarchiestufen .....	226
Abb. 95	Durchgängiger Führungsprozess.....	227
Abb. 96	Cockpit-Reporting als Steuerungsinstrument .....	228
Abb. 97	Von den Unternehmenszielen zum Managementprozess .....	228
Abb. 98	Das Team und sein Kapitän.....	232
Abb. 99	Reviewstandard im FmZ-Konzept .....	234



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Beispiel Bestandsveränderungen .....	15
Tabelle 2	Durchlaufzeit von Aufträgen und Finanzmittelbindung .....	18
Tabelle 3	Lagerbestand bzw. Lagerdauer und Finanzmittelbedarf .....	24
Tabelle 4	Effektivzinsen bei Skontoverzicht .....	25
Tabelle 5	Kosten eines Ausgangslagers.....	29
Tabelle 6	Finanzmittelbindung und Forderungslaufzeit.....	33
Tabelle 7	Zinersparnis durch Entlastung des KK-Kredits .....	38
Tabelle 8	Leverage-Effekt – Teil 1 .....	43
Tabelle 9	Leverage-Effekt – Teil 2 .....	43
Tabelle 10	Beispiel Liquiditätsplan .....	46
Tabelle 11	Beispiel zum Quick Ratio .....	47
Tabelle 12	Beispiele zum Quick Ratio Spread .....	49
Tabelle 13	AD I mit und ohne Leasing.....	51
Tabelle 14	AD II mit und ohne Leasing .....	52
Tabelle 15	Beispiele zum GKR.....	63
Tabelle 16	Einfluss auf die Gesamtkapitalrentabilität.....	64
Tabelle 17	Beispiele zur UR I bis III und GLR I bis III.....	66
Tabelle 18	Einflüsse auf die Materialkostenquote.....	70
Tabelle 19	Umsatz je Mitarbeiter im Vergleich .....	70
Tabelle 20	Fremdleistungen in der GuV.....	71
Tabelle 21	Linearer Abschreibungsverlauf.....	73
Tabelle 22	Verlauf der degressiven Abschreibung.....	74
Tabelle 23	Kombination von degressiver und linearer Abschreibung.....	75
Tabelle 24	Personalaufwand – Quote und in % vom Rohertrag ...	78
Tabelle 25	Kapitalumschlag und Gesamtkapitalrentabilität.....	84
Tabelle 26	Beispiele Liquiditätsgrad .....	89
Tabelle 27	Beispiele Liquiditätsspanne .....	89
Tabelle 28	Einflüsse auf die Eigenkapitalquote .....	93
Tabelle 29	Aufwand versus Auszahlung im Sinne des Cashflows.....	96



Tabelle 30	Vereinfachte Berechnung des Cashflows .....	99
Tabelle 31	Einfluss auf den Dynamischen Verschuldungsgrad .....	102
Tabelle 32	Beispiel Dynamische Verschuldung .....	103
Tabelle 33	Richtwerte Company Check .....	110
Tabelle 34	Forecastbeispiel .....	127
Tabelle 35	Material- und Fremdleistungsgemeinkosten.....	134
Tabelle 36	Anschaffungskosten versus Wiederbeschaffungskosten .....	137
Tabelle 37	VV-Zuschlag und Maschinenstundensatz .....	141
Tabelle 38	Werteverzerrende Verrechnung von indirekten Kosten .....	141
Tabelle 39	Überproportionale Verrechnung der indirekten Kosten .....	141
Tabelle 40	Wertbasierende Verrechnung indirekter Kosten .....	143
Tabelle 41	Auslastung und Fixkostendeckung .....	162
Tabelle 42	Verrechnungssatzstaffelung .....	165
Tabelle 43	Beispiel Wirtschaftlichkeit versus Rentabilität.....	169
Tabelle 44	Variable Kosten im Verrechnungssatz.....	173
Tabelle 45	Fixe Kosten im Verrechnungssatz .....	174
Tabelle 46	Nutzungsgrad versus Produktivität .....	175
Tabelle 47	Nutz- und Leerkostenbeispiel .....	175
Tabelle 48	Leerkostenreduzierung .....	176
Tabelle 49	Intensität versus Nutzungsgrad .....	180
Tabelle 50	Produktivität Bereich Druck und Rüsten .....	181
Tabelle 51	Differenzierte Nutz- und Leerkostenanalyse .....	184
Tabelle 52	Produktivität im Dienstleistungsbereich .....	191
Tabelle 53	Personalbezogene Verrechnungssätze .....	193
Tabelle 54	KBF-Analyse .....	213
Tabelle 55	Priorisierung der strategischen Erfolgsfaktoren .....	214
Tabelle 56	Stärken-Schwächen-Analyse.....	215
Tabelle 57	Chancen-Risiken-Analyse.....	217
Tabelle 58	Strategische Erfolgspositionen in der DMI .....	221

# Verzeichnis der Kennzahlen, Richtwerte und Berechnungen

Kennzahl 1	Durchschnittlicher Lagerbestand auf Jahreswerten.....	23
Kennzahl 2	Durchschnittlicher Lagerbestand auf Monatswerten .....	24
Kennzahl 3	Durchschnittliche Lagerdauer in Tagen .....	24
Kennzahl 4	Kreditorenlaufzeit .....	26
Kennzahl 5	Forderungs- bzw. Debitorenlaufzeit.....	30
Kennzahl 6	GRK II –Grundform der Gesamtkapitalrentabilität.....	41
Kennzahl 7	GKR III –Gesamtkapitalrendite .....	41
Kennzahl 8	Betriebliche Gesamtkapitalrentabilität I in der Praxis.....	42
Kennzahl 9	EKR I – Eigenkapitalrentabilität .....	42
Kennzahl 10	EKR II – Eigenkapitalrendite .....	42
Kennzahl 11	Quick Ratio .....	47
Kennzahl 12	Quick Ratio Spread.....	48
Kennzahl 13	Anlagedeckung I.....	50
Kennzahl 14	Anlagedeckung II.....	52
Kennzahl 15	Anlagedeckung III .....	53
Kennzahl 16	UR I bzw. GLR I.....	65
Kennzahl 17	UR II bzw. GLR II.....	65
Kennzahl 18	Umsatz- bzw. Gesamtleistungsrendite .....	66
Kennzahl 19	Umsatzveränderung .....	68
Kennzahl 20	Umsatz bzw. Gesamtleistung je Mitarbeiter .....	69
Kennzahl 21	Materialaufwandsquote.....	69
Kennzahl 22	Fremdleistungsquote.....	70
Kennzahl 23	Abschreibungsquote.....	75
Kennzahl 24	Personalaufwandsquote .....	76
Kennzahl 25	Personalaufwand je Mitarbeiter.....	76
Kennzahl 26	Rohertrag je Mitarbeiter.....	78
Kennzahl 27	Personalaufwand in % vom Rohertrag.....	78



Kennzahl 28	Quote der sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....	79
Kennzahl 29	Kapitalumschlag.....	83
Kennzahl 30	Anlagenintensität.....	85
Kennzahl 31	Umlaufintensität.....	85
Kennzahl 32	Liquidität 1. Grades.....	86
Kennzahl 33	Liquidität 2. Grades.....	86
Kennzahl 34	Liquidität 3. Grades.....	86
Kennzahl 35	Liquiditätsspanne 1 .....	88
Kennzahl 36	Liquiditätsspanne 2 .....	88
Kennzahl 37	Liquiditätsspanne 3 .....	88
Kennzahl 38	Eigenkapitalquote.....	91
Kennzahl 39	Anspannungsgrad I .....	94
Kennzahl 40	Anspannungsgrad II .....	94
Kennzahl 41	Statischer Verschuldungsgrad I .....	95
Kennzahl 42	Statischer Verschuldungsgrad II.....	95
Kennzahl 43	Statischer Verschuldungsgrad III .....	95
Kennzahl 44	Cashflow-Umsatz-Marge.....	100
Kennzahl 45	Cashflow-Rohertrags-Marge .....	100
Kennzahl 46	Dynamischer Verschuldungsgrad.....	101
Richtwert 1	Quick Ratio .....	47
Richtwert 2	Anlagedeckung I .....	51
Richtwert 3	Anlagedeckung II.....	53
Richtwert 4	Gesamtkapitalrentabilität II .....	63
Richtwert 5	UR I bzw. GLR I.....	66
Richtwert 6	Umsatz je Mitarbeiter.....	69
Richtwert 7	Materialaufwandsquote.....	70
Richtwert 8	Fremdleistungsquote .....	72
Richtwert 9	Abschreibungsquote.....	76
Richtwert 10	Rohertrag je Mitarbeiter.....	78
Richtwert 11	Personalaufwandsquote.....	78
Richtwert 12	Personalaufwand in % vom Rohertrag .....	78
Richtwert 13	Quote der sonstigen betrieblichen Aufwendungen .....	79
Richtwert 14	Kapitalumschlag.....	84
Richtwert 15	Anlagenintensität.....	85
Richtwert 16	Liquiditätsgrad 2 .....	87
Richtwert 17	Liquiditätsgrad 3 .....	87
Richtwert 18	Eigenkapitalquote.....	94
Richtwert 19	Cashflow-Umsatz-Marge.....	100
Richtwert 20	Cashflow-Rohertrags-Marge .....	100
Richtwert 21	Dynamischer Verschuldungsgrad.....	103

Berechnung 1	Durchschnittliches Gesamtkapital.....	41
Berechnung 2	Durchschnittlicher Fremdkapitalzinssatz.....	62
Berechnung 3	Umsatz .....	68
Berechnung 4	Lineare Abschreibung .....	73
Berechnung 5	Effektivverschuldung I.....	102
Berechnung 6	Effektivverschuldung II.....	102
Berechnung 7	Kalkulatorische Abschreibung .....	139
Berechnung 8	Auftragspauschale Verwaltung .....	144
Berechnung 9	Gemeinkostenzuschlag Verwaltung.....	145
Berechnung 10	Nutzungsgrad.....	148
Berechnung 11	Verrechnungssatzermittlung .....	150
Berechnung 12	Produktivität .....	175
Berechnung 13	Nutzkosten und Leerkosten.....	175
Berechnung 14	Variable Sollkosten .....	178
Berechnung 15	Variable Sollkosten Beispiel .....	179
Berechnung 16	Sollkosten gesamt .....	179
Berechnung 17	Break-even-Umsatz .....	200



# 1 Betriebswirtschaftliches Grundverständnis

## 1.1 Unternehmenskreislauf

Bevor wir uns mit der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung von Druck- und Medienunternehmen befassen, soll vorab ein gemeinsames Grundverständnis für betriebswirtschaftliche Sachverhalte, Zusammenhänge und Grundbegriffe erarbeitet werden. Nicht kaufmännisch vorgebildete Leser erhalten dadurch die Möglichkeit, sich eine Basis zu erarbeiten, auf der die nachfolgenden Themen aufgesetzt werden können. Leser, die sich kaufmännisches Know-how autodidaktisch durch den täglichen Umgang mit betriebswirtschaftlichen Themen erarbeitet haben, erhalten die Möglichkeit der Festigung der bereits vorhandenen Basis. Leser mit einer kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Ausbildung erhalten die Möglichkeit sich ihr Basiswissen bestätigen zu lassen oder vielleicht neue Betrachtungsweisen kennen zu lernen, die sie bisher nicht kannten.

Beginnen wir hierfür mit der einfachen Frage:

*Wie funktioniert eigentlich ein Druck- und Medienunternehmen<sup>1</sup> aus betriebswirtschaftlicher Sicht?*

Mit der stufenweisen, systematischen Beantwortung dieser Frage, können zahlreiche betriebswirtschaftliche Grundthemen verdeutlicht und besprochen werden.

Der Kern eines DMU aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Leistungsprozess. In den Leistungsprozess werden Ressourcen eingebracht, aus denen Produkte hergestellt werden.

Die Idealsituation für ein DMU im Leistungsprozess wäre, wenn der rechnerische Input an Ressourcen 1:1 in einen rechnerischen

---

<sup>1</sup> Druck- und Medienunternehmen wird im Folgenden mit „DMU“ abgekürzt.

Abb. 1  
Leistungsprozess  
im DMU

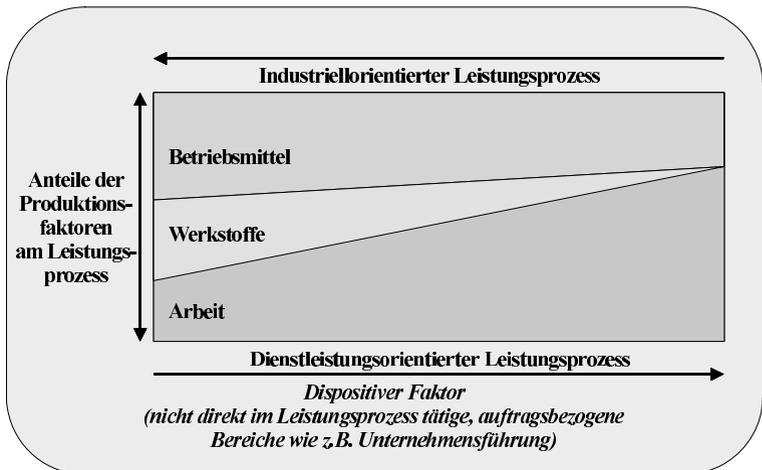


Output an Produkten umgewandelt werden könnte. Dies ist aber leider meist nicht der Fall. Oft gehen im Leistungsprozess Ressourcen verloren. Dies können sichtbare Verluste wie Makulatur sein. Ebenso können dies aber auch Verluste sein, die nur physisch latent vorhanden sind. Hier seien als Beispiele unwirtschaftliche Prozesse, nicht ausgelastete Kapazitäten oder unwirtschaftliche technische Ausstattungen genannt. Dies sind die stillen, versteckten ökonomischen „Erfolgsfresser“ im Leistungsprozess, die erst durch betriebswirtschaftliche Instrumente und Ansätze transparent, greifbar und somit steuerbar gemacht werden können.

Welche sind die Ressourcen, die ein DMU im Leistungsprozess zur Herstellung von Produkten benötigt und deren optimale Nutzung es betriebswirtschaftlich zu steuern gilt? Die klassische Betriebswirtschaft teilt diese Ressourcen in drei Elementarfaktoren ein, die im Leistungsprozess direkt verbraucht werden, und einen Faktor, der den Leistungsprozess unterstützt (dispositiver Faktor).

Unter Betriebsmittel sind bei einem DMU die Maschinen, die Büroeinrichtung, die PCs etc. zu verstehen. Also alle die Faktoren, die die Betriebsbereitschaft des DMU aufrechterhalten, aber nicht direkt in die Produkte verarbeitet werden.

Abb. 2  
Schematische  
Darstellung des  
Ressourcen-  
verbrauchs



Dem gegenüber sind die Werkstoffe die Produktionsfaktoren, die teilweise bei der Leistungserstellung direkt mit in das Produkt einfließen. Hier sei als Beispiel Papier und Farbe genannt.

Der Faktor Arbeit spiegelt die Zeit der Mitarbeiter wider, die direkt im Leistungsprozess tätig sind und ihre Arbeitskraft für den Leistungsprozess zur Verfügung stellen.

Der dispositive Faktor spiegelt alle indirekten Bereiche wider, die nicht direkt in den Leistungsprozess integriert sind.

Der Anteil der Produktionsfaktoren am Leistungsprozess differenziert. Handelt es sich beim betrachteten Leistungsprozess um die Herstellung eines Industrieprodukts wie der Druck einer Broschüre, nimmt der Verbrauch an Werkstoffen (Papier, Farbe etc.) keinen unwesentlichen Anteil ein. Handelt es sich beim Leistungsprozess um die Erstellung einer reinen Dienstleistung wie z. B. die Gestaltung einer Internetseite, fällt ein zu vernachlässigender Verbrauch an Werkstoffen an. Demgegenüber tritt der Einsatz der menschlichen Arbeitskraft in den Vordergrund. Daraus wird ersichtlich, dass zur betriebswirtschaftlichen Steuerung der unterschiedlichen Leistungsprozesse unterschiedliche betriebswirtschaftliche Ansätze und Instrumente notwendig sind.

Jeder Produktionsfaktor für sich birgt spezielle betriebswirtschaftliche Problemstellungen, die es in der operativen und strategischen Unternehmensführung zu beachten gilt. Birgt der Faktor Betriebsmittel möglicherweise technische und auslastungs- bzw. ausbringungsbedingte Probleme, so sind es beim Faktor Werkstoffe einkaufspreisliche oder verbrauchsbedingte Problemstellungen. Beim Faktor Arbeit kommen zu der zeitlich bezogenen Auslastung noch Problemstellungen in Bezug auf die Leistung in der betrachteten Zeit und das vorhandene Know-how hinzu. Auf diese und weitere Themenstellungen soll in diesem Buch noch eingegangen werden.

Die dargestellte Einteilung der Produktionsfaktoren spiegelt sich entsprechend in der Gewinn- und Verlustrechnung und in den darauf aufsetzenden weiteren betriebswirtschaftlichen Betrachtungen wider. Grob dargestellt: die Betriebsmittel als Abschreibungen, die Werkstoffe als Materialaufwand und der Faktor Arbeit als Personalkosten.

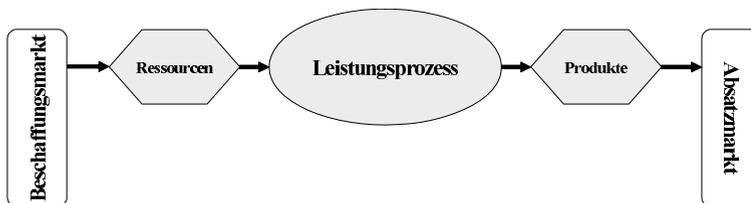


Abb. 3  
Beschaffungsmarkt, Leistungsprozess und Absatzmarkt



Ein DMU agiert natürlich nicht losgelöst von seiner Umwelt. Über den Input an Ressourcen ist das DMU mit dem Beschaffungsmarkt und über den Output von Produkten mit dem Absatzmarkt verbunden.

Die Qualität des Beschaffungsmanagements bestimmt somit primär die Erfolgsfaktoren der beschafften Ressourcen. Bei Beschaffung denken viele in erster Linie an den Einkauf von Papier und Farbe. Sicherlich stellen die Werkstoffe keinen unerheblichen Anteil an den Gesamtkosten eines DMU dar.<sup>2</sup> In diesem Bereich Optimierungen umzusetzen und mögliche Entscheidungen zu revidieren ist kurzfristig machbar. Entscheidungen bezüglich der Beschaffung von Betriebsmitteln und/oder Mitarbeitern sind hingegen Entscheidungen, die kurzfristig meist nur mit erheblichen zusätzlichen Kosten wieder revidierbar sind. Aus diesem Grund bedürfen diese Entscheidungen auch von der betriebswirtschaftlichen Seite her transparenter und aussagekräftiger Entscheidungsgrundlagen.

Die Qualität, die Menge, die Leistungsfähigkeit und die Preise der Ressourcen, die als Input in den Leistungsprozess kommen, sowie die Effizienz der eigenen Beschaffungsprozesse sind feste Größen, die auf die Qualität und die Kosten der Produkte im Output direkten Einfluss haben. Auf das Beschaffungsmanagement soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Der Absatzmarkt als Schnittstelle für den Output des DMU entscheidet letztendlich darüber, ob bei einem einzelnen Auftrag, bei einem Kunden insgesamt, bei einer Produktgruppe usw. ein Gewinn erzielt wurde oder nicht. Um Gewinn zu erzielen, sollte der Preis, der für einen Auftrag erzielt werden kann, über den Kosten liegen, die der Auftrag insgesamt verursacht hat. Dies ist sicherlich keine neue Erkenntnis! Um diese Erkenntnis für einen Auftrag, einen Kunden, für eine Produktgruppe etc. zu erlangen, bedarf es allerdings der richtigen Kenntnisse darüber, welche Kosten in welcher Höhe für einen Auftrag exakt angefallen sind. Leider können dies viele DMU trotz des Einsatzes „modernster“ betriebswirtschaftlicher Instrumente nicht richtig bestimmen. Was sind die Folgen daraus? Die Folgen reichen von intransparenter Preisverhandlungsbasis bis hin zu „aus dem Markt kalkuliert“. Dieses für ein DMU existenzielle Thema wird später noch vertieft werden.

Absatzmarktbezogene Themen wie Vertriebskonzepte, Marketingansätze, Preisgestaltungen, Neukundengewinnung etc. sollen in diesem Buch nicht im Vordergrund stehen.

---

<sup>2</sup> Je nach Auftragsstruktur und Art der Druckerei zwischen 23% und 37% der Gesamtkosten (Abweichungen nach oben und unten sind im Einzelfall möglich).

Abb. 4  
Finanzmittelfluss



Gegenläufig zum Betriebsprozess gestaltet sich der Finanzmittelfluss in einem DMU. Um den Finanzmittelfluss für ein DMU optimal zu gestalten, müssen Finanzmittel zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Höhe und zu den optimalen Bedingungen bereitgestellt werden. Ob überhaupt und zu welchen Bedingungen die Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden, wird wiederum vom Ergebnis des Ratings nach Basel II des DMU beeinflusst.<sup>3</sup> Das Rating des DMU wird wiederum davon beeinflusst, wie transparent und gut das DMU sich darstellen kann, wie gut es wirtschaftlich agiert und wie transparent und aktiv es gesteuert wird. Somit schließt sich der Kreis wieder und die Interdependenzen werden deutlich.

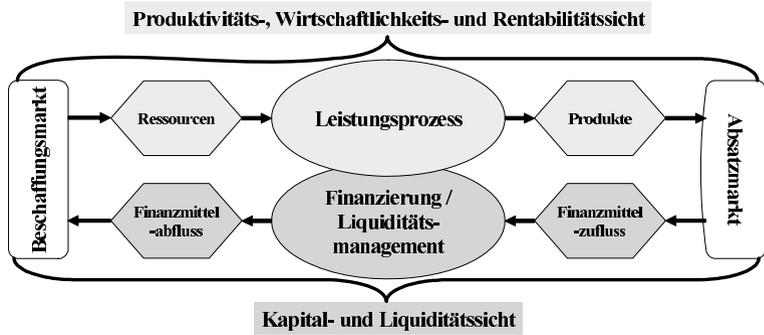
Die Bereitstellung von liquiden Mitteln hat prinzipiell eine höhere Priorität in der Unternehmensführung eines DMU als das Erzielen von Gewinnen. Sicherlich kann das DMU mittel- und langfristig nur erfolgreich existieren, wenn es Gewinne erzielt. Die Situation, in einem gewissen Umfang keine Gewinne zu erwirtschaften, muss aber kurzfristig nicht existenzgefährdend sein. Wenn allerdings ein DMU durch fehlende liquide Mittel seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, so ist dies nicht nur existenzgefährdend, sondern auch eine unternehmerische Situation, die rechtlich dazu verpflichtet, Insolvenz anzumelden. Daraus leitet sich die allgemeingültige, betriebswirtschaftliche Aussage „Liquidität geht vor Rentabilität“ ab.

Wird die bisher erarbeitete Darstellung des DMU nun um den Finanzmittelfluss ergänzt, schließt sich der Unternehmenskreislauf und die beiden unterschiedlichen Sichten der Steuerung des DMU werden deutlich. Wobei die beiden Sichten natürlich nicht so exakt den Bereichen des Unternehmenskreislaufs zugeordnet werden können, wie dies in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist. Auch im Finanzmittelfluss finden sich Rentabilitätsansätze (z. B. bei den Konditionen, zu denen Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden.) Ebenso finden sich Liquiditätsansätze in der IPO-Kette (z. B. in der Finanzmittelbindung im Prozess).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Walter, Gerberich: Basel II. Schriftenreihe: Konzepte und Lösungen, Bd. 1, hrsg. von Heidelberger Druckmaschinen AG, 11/02

<sup>4</sup> IPO-Kette = Input-Prozess-Output-Kette

Abb. 5  
Leistungsprozess  
und Finanzmittel-  
fluss

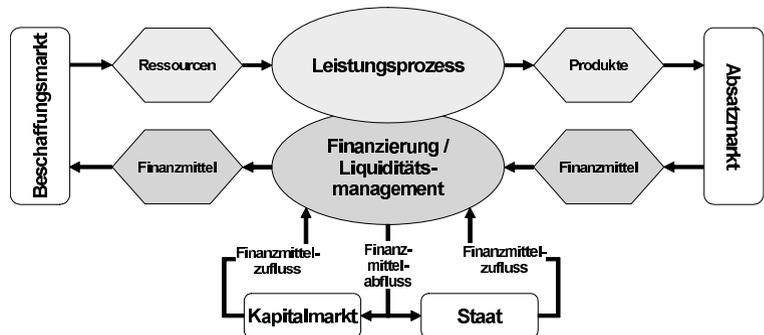


Der daraus entstehende Unternehmenskreislauf ist mit einem Organismus vergleichbar. Ist der „Organismus“ DMU nicht in der Lage im Kreislauf Beschaffungsmarkt → Leistungsprozess-Absatzmarkt → Finanzmittelfluss → Beschaffungsmarkt → usw. kontinuierlich neue ökonomische „Körperchen“ in Form von Zahlungsüberschüssen (Cashflow<sup>5</sup>) zu erzeugen, wird er seine Überlebensfähigkeit gefährden. Selbst wenn für bestimmte Situationen wie z. B. Investitionen vorübergehend von außen Finanzmittel zugeführt werden, so muss der „Organismus“ DMU doch in der Lage sein, durch eigene Kraft wieder so viele Überschüsse zu erwirtschaften, dass diese Finanzmittel ohne Gefährdung wieder zurückgeführt werden können. Es darf daraus also im Kreislauf keine Finanzmittelunterdeckung erzeugt werden, die nicht mehr geschlossen werden und somit eine Zahlungsunfähigkeit entstehen kann.

Damit wäre eine Thematik angesprochen, die einigen DMU in den letzten Jahren große Probleme geschaffen hat. Dies soll auf der Basis der nächsten Abbildung später noch verdeutlicht werden.

Neben dem Absatz- und Beschaffungsmarkt sind der Kapitalmarkt und der Staat noch mit dem Finanzmittelfluss des DMU verbunden.

Abb. 6  
Kapitalmarkt,  
Staat und Fi-  
nanzmittelfluss



<sup>5</sup> Der Begriff Cashflow wird später noch näher besprochen.

Der Staat ist in der Form mit dem Finanzmittelfluss des DMU verbunden, dass durch Förderprogramme direkt bzw. indirekt Finanzmittel in das DMU fließen können. Der Finanzmittelabfluss aus dem DMU in Richtung Staat erfolgt in Form von Steuerzahlungen, Gebühren etc.

Unter Kapitalmarkt ist subsumiert neben den Fremdkapitalgebern wie Banken, Leasinggesellschaften oder sonstigen Finanzierungsgesellschaften auch Eigenkapitalgeber wie Gesellschafter, stille Gesellschafter etc. zu verstehen. Weiter ist die Finanzierungsform des Mezzaninekapitals<sup>6</sup>, das zwischen Eigen- und Fremdkapital anzusiedeln ist, dazuzuzählen.

Um die Darstellung zu komplettieren soll diese im nächsten Schritt noch um die klassischen betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe ergänzt werden.

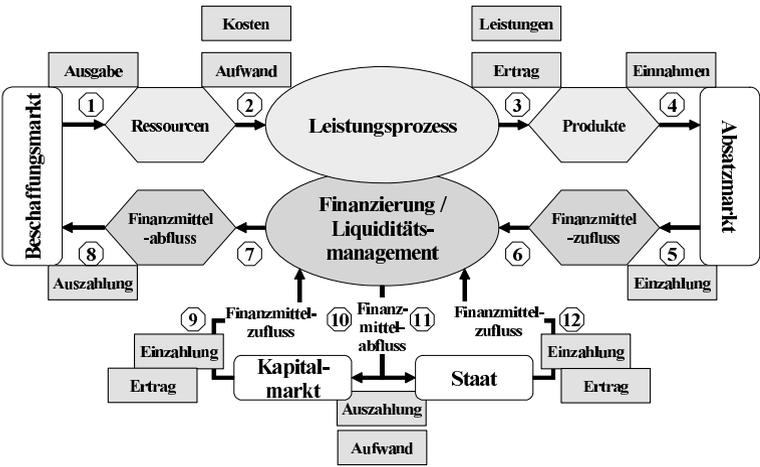


Abb. 7  
Grundbegriffe der Betriebswirtschaft

Der erste Teil der Erläuterung der Grundbegriffe soll am Beispiel der Beschaffung und der Verarbeitung von Papier erfolgen. Bestellt ein DMU Papier und dies wird angeliefert, so hat das DMU aus seiner Sicht eine Ausgabe getätigt (1). Eine Auszahlung erfolgt, wenn das DMU die Rechnung für die Papierlieferung bezahlt (8). Nur auf das Papier bezogen hat des DMU bis zu diesem Zeitpunkt noch keinen Aufwand generiert (vom Bestellungs-, Lager- und sonstigem Aufwand abgesehen). Würde in dieser Situation bilanziert, wird das Papier, das noch auf Lager liegt, in der Bilanz unter Vorräte aufgeführt. Das dafür abgeflossene Geld hingegen hat den Stand der Finanzmittel bei der Bank verändert. Erst wenn das Papier im Leistungsprozess

<sup>6</sup> Das Mezzaninekapital ist haftendes Fremdkapital, das rechnerisch zum Eigenkapital zählt.

verbraucht wird, entsteht für das DMU ein auf das Papier bezogener Aufwand (Materialaufwand (2)). Würde das Papier vor der Bilanzierung verbraucht, würde diese nicht mehr in der Bilanz unter den Vorräten, sondern in der Gewinn- und Verlustrechnung als Materialaufwand aufgeführt. Durch den Leistungsprozess wird das Papier gemeinsam mit anderen Ressourcen zu Produkten verarbeitet. Das DMU hat einen Ertrag erwirtschaftet (3). Einnahmen (Umsatz) werden daraus erst erzielt, wenn diese fertigen Produkte dem Kunden ausgeliefert und dafür eine Rechnung erstellt wird (4). Würde nach Fertigstellung und vor Auslieferung der Produkte bilanziert, stünde dem Materialaufwand und dem Aufwand für die restlichen Ressourcen, die für die Herstellung der Produkte verbraucht wurden, in der Gewinn- und Verlustrechnung<sup>7</sup> eine Bestandserhöhung gegenüber. Die Bestandserhöhung wird in der GuV zum Umsatz addiert. Das Ergebnis daraus ist die in der GuV ausgewiesene Gesamtleistung. Dadurch wird der in der GuV enthaltene Aufwand, der für Produkte entstanden ist, die noch nicht ausgeliefert und somit noch nicht zu Umsatz wurden, „neutralisiert“. Während der Umsatz als Forderungen oder als liquide Mittel rechnerisch in der Bilanz aufgeführt wird, finden sich die Bestandserhöhungen als Bestand an unfertigen und fertigen Produkten in der Bilanz wieder. Würde nicht nach dieser Systematik verfahren, könnte das Periodenergebnis des DMU nicht richtig ermittelt werden.<sup>8</sup> Der Aufwand für die Herstellung der Produkte wäre in der GuV aufgeführt. Diesem Aufwand würde aber noch kein realisierter Umsatz und somit keine Erfolgsposition gegenüberstehen.

Zu diesem Thema soll kurz auf die monatliche Erfolgsermittlung aus der Finanzbuchhaltung eingegangen werden. Finden diese Abgrenzungen bei der monatlichen Erfolgsermittlung nicht statt, so kann der ausgewiesene Erfolg eines Monats nur bedingt der Realität entsprechen. Sind in der monatlichen Auswertung beispielsweise bereits Umsätze eines Auftrags ausgewiesen, die dazugehörigen Rechnungen für Material oder Fremdleistungen aber noch nicht erfasst, wird das monatliche Ergebnis zu positiv ausgewiesen. Ist hingegen in der monatlichen Auswertung das Material oder die Rechnung für die Fremdleistungen eines Auftrags erfasst, aber der daraus resultierende Umsatz noch nicht, wird das Ergebnis zu negativ ausgewiesen. Solche Abweichungen sind vor allem dann kritisch zu hinterfragen, wenn u. A. auf der Basis eines aktuellen Monatsabschlusses z. B. im Zuge einer Finanzierungsentscheidung über die aktuelle Situation eines DMU Erkenntnisse gewonnen werden sollen. Um einen realen monatlichen Erfolg zu ermitteln, müssen alle

---

<sup>7</sup> Gewinn- und Verlustrechnung wird im Folgenden mit GuV abgekürzt.

<sup>8</sup> Dies gilt für das Gesamtkostenverfahren nach § 275 (2) HGB.

monatlichen Abgrenzungen und Zuordnungen erfolgt sein! Dies ist eigentlich nur realisierbar, wenn die Finanzbuchhaltung intern durchgeführt wird. Weiter müssen Finanzbuchhaltung, Auftragsabwicklung, Materialwirtschaft etc. in ein unternehmensweites System integriert sein. Dadurch wird ermöglicht, dass die Daten auftragsbezogen „realtime“ zur Verfügung stehen und eine realistische monatsgenaue Erfolgsermittlung durchgeführt werden kann.<sup>9</sup>

Mit den oben aufgeführten Erläuterungen ist somit auch die Position „Umsatz“ erläutert. Der Umsatz sind die ausgelieferten und fakturierten Produkte einer Abrechnungsperiode.

Ideal wäre, wenn der Umsatz identisch mit den Einzahlungen (5) wäre. Aber leider ist das zeitliche Delta zwischen realisiertem und bezahltem Umsatz in den letzten Jahren stetig gewachsen. Dies bedeutet, dass die Finanzmittel, die das DMU für die Beschaffung des Papiers eingesetzt hat, erst zeitversetzt wieder vom Absatzmarkt zurückfließen. Auf diesen Punkt wird später noch eingegangen.

Zwischen den Einzahlungen vom Absatzmarkt und den Auszahlungen auf dem Beschaffungsmarkt steht das Liquiditätsmanagement. Dieses hat in der Form durch eine Liquiditätsplanung für das Gleichgewicht zwischen Einnahmen → Einzahlungen und Ausgaben → Auszahlung zu sorgen, dass das DMU kontinuierlich seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Die Beziehungen im Finanzfluss zum Kapitalmarkt und zum Staat sollen an dieser Stelle erst einmal ausgeklammert werden.

## 1.2 Unternehmenskreislauf und Jahresabschluss

Alle Geschäftsvorfälle im Unternehmenskreislauf (Abb. 7) werden unterjährig in der Finanzbuchhaltung erfasst. Sowohl die Dokumentation der Geschäftsvorfälle, als auch die Rechenschaftslegung über die unternehmerischen Tätigkeiten am Ende eines Geschäftsjahres (Jahresabschluss) sind handelsrechtlich und steuerrechtlich vorgeschrieben.

Die gesetzlichen Vorschriften werden durch so genannte GoBs<sup>10</sup> ergänzt, in denen sowohl Anwendungs- als auch Auslegungsmöglichkeiten der gesetzlichen Vorschriften erläutert werden.

Die Rechenschaftslegung am Ende eines Geschäftsjahres über die unternehmerischen Tätigkeiten wird im Jahresabschluss

---

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Kühn, Grell: JDF. Prozessintegration, Technologie, Produktdarstellung. Berlin Heidelberg: Springer 2004

<sup>10</sup> GoB = Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung