

Peter Posluschny/Myra Posluschny

Das Controlling-1 x 1

Peter Posluschny/Myra Posluschny

Das Controlling-1 x 1

Unternehmenserfolg steuern mit Kennzahlen
Tipps zu Basel II
Checklisten und Fallbeispiele

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.

ISBN 978-3-636-01328-6 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-182-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF):

© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe:

© 2006 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Vierthaler & Braun, München
Umschlagabbildung: Getty Images
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Himmer, Augsburg
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Ein Buch für die Praxis	11
1. Basel II – Chance oder Nachteil?	13
Die wichtigsten Neuerungen	15
Nach welchen Kriterien wird Ihr Unternehmen beurteilt? ..	17
Warum ist ein Controlling für Sie wichtig?	20
Grundlagen des Controllings	20
2. Jahresabschluss	23
Welche Aufgaben hat das Rechnungswesen?	25
Was ist eine Bilanz?	29
Was sagt die Aktivseite der Bilanz aus?	31
Was sagt die Passivseite der Bilanz aus?	39
Was sagt die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) aus?...	47
Was Sie bei der Auswertung Ihres Jahresabschlusses (Bilanzanalyse) beachten sollten	50
Wie Sie Ihren Jahresabschluss aufbereiten	52
Wie Sie Ihren Jahresabschluss vergleichen können	71
Wie Sie Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur ermitteln und beurteilen	73
Wie Sie Kennzahlen zur Finanz- und Liquiditätsstruktur ermitteln und beurteilen	87
Wie Sie Kennzahlen zur Rentabilität ermitteln und beurteilen	91
Wie Sie Kennzahlen zum Cashflow ermitteln und beurteilen	95
Wie Sie Kennzahlen zur Produktivität ermitteln und beurteilen	97
Wie Sie Umschlagskennzahlen ermitteln und beurteilen ...	100
Wie Sie eine Zeitreihenanalyse der Kennzahlen durchführen	104
Wie Sie eine Kapitalflussrechnung erstellen	106

3. Kosten- und Erlösrechnung	111
Welche Aufgaben hat die Kosten- und Erlösrechnung?.....	113
Welche Kostenrechnungssysteme gibt es?.....	114
Was ist eine Ist-, Normal- und Plankostenrechnung?.....	115
Was ist eine Voll- und Teilkostenrechnung?.....	117
Die Dreistufigkeit der Vollkostenrechnung.....	118
Welche Aufgabe hat die Kostenartenrechnung?.....	119
Wie werden kalkulatorische Kosten ermittelt?.....	123
Wie werden kalkulatorische Abschreibungen ermittelt?....	126
Wie werden kalkulatorische Zinsen ermittelt?.....	130
Wie wird die kalkulatorische Miete ermittelt?.....	133
Wie wird der kalkulatorische Unternehmerlohn ermittelt? .	134
Welche Aufgaben hat die Kostenstellenrechnung?.....	136
Wie werden Kostenstellen gebildet?.....	138
Welche Arbeitsschritte sind zur Erstellung eines Betriebsabrechnungsbogens erforderlich?.....	140
Wie werden die primären Gemeinkosten verursachungsgerecht verteilt?.....	144
Wie werden innerbetriebliche Leistungen verrechnet?.....	148
Wie werden Zuschlagssätze gebildet?.....	150
 4. Kalkulation	 155
Wie Sie Ihre Produkte/Leistungen richtig kalkulieren.....	157
Wie Sie Ihren Angebotspreis ermitteln.....	159
Wie Sie eine einfache Zuschlagskalkulation durchführen...	160
Wie Sie eine differenzierte Zuschlagskalkulation durchführen.....	164
Wie Sie Ihre Nachkalkulation auf Vollkostenbasis durchführen.....	169
Was ist eine Istkostenrechnung auf Teilkostenbasis?.....	173
Was ist eine Deckungsbeitragsrechnung?.....	174
Was ist eine einstufige Deckungsbeitragsrechnung?.....	175
Wie Sie das Betriebsergebnis ermitteln.....	177
Welche Produkte/Produktgruppen sollten gefördert werden?.....	180
Was ist eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung?.....	182

Wie kann die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung an die Unternehmensorganisation angepasst werden?	186
Wie werden Teilkosten-Stundensätze kalkuliert?	188
Wie Sie Ihre Maschinen- beziehungsweise Geräte-Stundensätze auf Teilkostenbasis ermitteln	194
5. Breakeven-Analyse	197
Welchen Nutzen können Sie von der Breakeven-Analyse erwarten?	199
Welche Grundbegriffe der Gewinnschwellenrechnung Sie kennen sollten	200
Wie Sie Ihre Gewinnschwelle (Breakeven Point) errechnen	202
Wie wird die Breakeven-Menge errechnet?	202
Wie Sie den Breakeven-Umsatz errechnen.	204
Wie Sie den Breakeven Point (BEP) in Prozent errechnen	206
6. Erfolgs- und Kostenplanung	209
Wie Sie den Erfolg Ihres Unternehmens planen	211
Wie Sie Erlöse und Erfolg Ihres Unternehmens planen	211
Wie Sie Kosten planen.	215
Wie Sie die zu verrechnenden Kosten planen	220
Wie Sie Ihren erforderlichen Deckungsbeitrag pro Stunde planen	223
Wie Sie die Durchlaufzeit ermitteln und planen	226
Wie Sie die Kapitaldienstgrenze ermitteln und planen	230
Wie Sie den Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen ermitteln und planen.	234
Wie Sie den Personalbedarf ermitteln und planen	237
7. Erfolgskontrolle	241
Wie Sie den Erfolg kontrollieren	243
Wie Sie einen Kennzahlenvergleich durchführen.	243
Wie Sie eine Kostenkontrolle mit der Deckungsbeitragsrechnung durchführen	247
Wie Sie Ihren erzielten Deckungsbeitrag pro Stunde kontrollieren.	250

Wie Sie eine Umsatz- und Produktivitätskontrolle durchführen	254
Wie Sie die »Wirtschaftlichkeit« von Aufträgen mit der Deckungsbeitragsrechnung prüfen.	258
8. Unternehmensanalyse	261
Wie Sie Ihr Unternehmen analysieren	263
Wie Sie die Unternehmens-Nutzwertanalyse durchführen	263
Wie Sie eine Geschäftsfeldanalyse durchführen	267
9. Personalauswahl	277
Wie Sie die Eignung Ihres Personals analysieren und bewerten	279
Wie Sie Leistungszulagen analysieren und ermitteln.	282
Wie Sie Leistungszulagen auf der Grundlage einer Mitarbeiterbeurteilung ermitteln	285
Wie Sie Leistungszulagen in Form einer Quantitätsprämie ermitteln	288
10. Eigen- oder Fremdleistung?	291
Was Sie bei der Auslagerung von Leistungen beachten sollten	293
Wie Sie einen Lieferantenvergleich durchführen	300
Wie Sie die optimale Bestellmenge ermitteln	303
Lösungen Rechenbeispiele	307
Literaturverzeichnis	309
Stichwortverzeichnis.	311

Anmerkung

Um das Arbeiten mit diesem Buch für Sie möglichst einfach und effizient zu gestalten, haben wir wichtige Textpassagen mit folgenden Icons gekennzeichnet:



Achtung, wichtig!



Stolperstein



Das sollten Sie auf jeden Fall vermeiden!

z.B.

Beispiel

Tipp

Tipp

Ein Buch für die Praxis

In zahlreichen Büchern zum Controlling gewinnen Sie den Eindruck, eher abfragbares statt anwendbares Wissen zu erwerben, weil die einzelnen controllingorientierten Verfahren als **isolierte Fälle** behandelt und vielfach nur beschrieben werden, statt sie konkret praxisbezogen zu erläutern. Die Anwendung der einzelnen Controllingverfahren bleibt für Sie vielfach im Dunklen: Man überlässt sie getrost dem Leser. Dieses Buch beschreitet einen anderen Weg. Ausgangspunkt des Buches ist die Darstellung des Jahresabschlusses. Es werden die Zusammenhänge des Jahresabschlusses sowie die in der Praxis bedeutsamen Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt und erläutert. Danach wird Schritt für Schritt das **Kennzahlensystem der Bilanzanalyse** entwickelt und mit Zahlen verdeutlicht. Sie können quasi nebenbei Ihre eigene Bilanzanalyse entwickeln beziehungsweise weiterentwickeln. Nach und nach werden Ihnen die bedeutsamen **Controllinginstrumente** vorgestellt und mit kleinen Fallbeispielen veranschaulicht. Sie können sich solide Kenntnisse des Controllings für Selbstständige und Kleinunternehmen aneignen und diese erworbenen Kenntnisse zugleich in die betriebliche Praxis umsetzen. Damit dieser hohe Anspruch auch einlösbar wird, werden Übungen und Umsetzungshilfen angeboten. Es werden in einem ersten Schritt die Controllinginstrumente dargestellt und erläutert, wobei dem Prinzip »vom Einfachen zum Komplexen« gefolgt wird. In einem weiteren Schritt wird die praktische Anwendbarkeit mittels kleiner übersichtlicher Fallbeispiele gezeigt. Zugleich werden Anregungen zur Umsetzung in die eigene betriebliche Praxis gegeben. Damit Sie die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen in der betrieblichen Praxis anwenden können, werden – wo notwendig – praxisorientierte Übungen in das Buch aufgenommen. Ziel des Buches ist, Ihnen Hilfestellungen bei der Einführung beziehungsweise Weiterentwicklung eines Controllings zu geben. Das Controlling sollte auch in Ihrem Unternehmen eine hohe Priorität haben, damit Sie nicht Gefahr laufen, durch betriebliche Fehlentwicklungen aus dem Markt katapultiert zu werden.

Teil 1:

Basel II – Chance oder Nachteil?

Die wichtigsten Neuerungen

Die Präsidenten der G-10-Zentralbanken haben Anfang der achtziger Jahre festgestellt, dass bei den großen Banken das Eigenkapital auf ein extrem niedriges Niveau gesunken und deutlich zu niedrig hinsichtlich der Abdeckung von Risiken war. Daraus zogen die Präsidenten der G-10-Zentralbanken die Konsequenzen, indem sie 1988 eine Eigenkapitalvereinbarung beschlossen. Diese besagt im Wesentlichen, dass die international tätigen Banken der G-10-Länder ihre Kredite mit einer Eigenkapitalquote von mindestens 8 vom Hundert des gewährten Kreditvolumens abdecken müssen. In den neunziger Jahren wurde diese Vereinbarung zum internationalen Standard (Basel I).

Es zeigte sich in der Praxis, dass die Beurteilung des Kreditrisikos allein nach dem Kreditvolumen nicht ausreichend ist. Für die Sicherheit eines Kredites sind Markt-, Betriebs-, Produkt-, Entwicklungs-, Rechts- und Liquiditätsprobleme ebenso wichtig. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde 1999 beschlossen, eine risikogerechtere Regelung zu finden. Die in den letzten Jahren für Selbstständige und Kleinunternehmer wichtigsten Ergänzungen sind:

- ❑ Banken dürfen für gewährte Kredite keine einheitlichen Rückstellungen mit Eigenkapital bilden.
- ❑ Banken dürfen eigene Ratings von Unternehmen durchführen (interne Ratings).

Die Regelungen von Basel II gelten zukünftig nicht nur für internationale Banken, sondern für alle »bedeutenden« Kreditinstitute, womit praktisch alle für Selbstständige und Kleinunternehmer infrage kommenden Banken erfasst sind.

Drei Ziele werden mit diesem Vorgehen erreicht:

- ❑ Kreditrisiken werden durch die Banken individueller beurteilt.
- ❑ Banken werden ihr Kreditrisiko einschränken.

- ❑ Banken werden den Zinssatz dem Kreditrisiko anpassen. Daraus folgt: Je höher das Kreditrisiko der Bank, desto höher ist der Zinssatz und desto geringer die Kreditbereitschaft der Bank.

Die Europäische Union hat die neuen Regelungen von Basel II im Jahre 2002 verabschiedet. Als ursprünglicher Einföhrungstermin war 2004 vorgesehen. Dieser Termin wurde zunächst auf 2005 und dann auf 2007 verschoben. Nach einer einjährigen »Übergangsphase« (Beginn: 1. Januar 2006) treten die Regelungen von Basel II am 1. Januar 2007 in Kraft. Bereits seit 2005 legen viele Banken die Kriterien von Basel II der Prüfung der Kreditanträge von gewerblichen Kunden zugrunde. Das heißt, dass die Banken kritischer und zugleich auch sachlicher bei der Vergabe von Krediten werden. Es genügt nicht mehr, dass Sie einen guten Draht zu Ihrer Bank haben. Für Sie bedeutet dies, dass Sie Ihre »Hausaufgaben« machen müssen. Ansonsten haben Sie die Konsequenzen zu tragen, das heißt, der Kreditantrag wird abgelehnt oder Sie erhalten schlechte Konditionen. Da Selbstständige und Kleinunternehmer das Controlling überwiegend stiefmütterlich behandeln, kann ganz allgemein festgestellt werden, dass auf die Unternehmen, die nicht mit einem dem Unternehmen angepassten Controlling arbeiten, zusätzliche Arbeit und Kosten zukommen. Aber einen entscheidenden Vorteil hat der Zwang, der von Basel II auf Sie ausgeht: er verstärkt den Druck auf Sie, sich mit dem eigenen Unternehmen und der Bewältigung der Zukunft auseinander zu setzen. Einschränkend sei jedoch angemerkt, dass Sie aufgrund der zeitlichen Beanspruchung durch das operative Geschäft nicht ausreichend Gelegenheit finden, sich mit den Fragen des Controllings hinreichend zu beschäftigen. Hier sind externe Hilfestellungen oftmals erforderlich.

Alle, die sich der Einföhrung eines dem Unternehmen angemessenen Controllings verschließen, sind doppelt benachteiligt. Zum einen führen sie ihr Unternehmen weniger professionell und zum anderen erhalten sie keine Kredite oder nur zu schlechten Konditionen. Mit den in diesem Buch dargestellten und praxisorientiert angewandten Controllinginstrumenten haben Sie die Möglichkeit, Entscheidungen auf

einer gesicherten Informationsbasis zu treffen und so Ihr Unternehmen in eine aussichtsreiche Zukunft zu führen. Zugleich zeigen Sie damit Ihrer Bank, dass Sie Ihr Unternehmen erfolgreich führen können und daher das Kreditrisiko für Ihre Bank als niedrig einzustufen ist.

Da sich die Märkte mit einer hohen Geschwindigkeit verändern, ist es für Sie ein **MUSS**, sich mit der Zukunft Ihres Unternehmens und damit mit Fragen des Controllings zu beschäftigen. Die konkrete Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist eine Voraussetzung für Sie, um in diesen Veränderungsprozessen bestehen zu können. Aber erst die Umsetzung der in der Auseinandersetzung mit den Fragen des Controllings gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen ermöglicht Ihnen das erfolgreiche Führen Ihres Unternehmens.

Nach welchen Kriterien wird Ihr Unternehmen beurteilt?

Zu den Kriterien, die der Prüfung Ihres Kreditantrages nach Basel II zugrunde gelegt werden, zählen:

- Wie gut ist Ihr Unternehmen in der Lage, Erträge zu erwirtschaften?
- Von welcher Qualität sind die Einkünfte, die erwirtschaftet werden sollen?
- Wie sieht die Kapitalstruktur aus, das heißt, wie hoch ist der Anteil der Fremdfinanzierung in Ihrem Unternehmen?
- Welche Qualität hat die Wettbewerbspositionierung Ihres Unternehmens?
- Ist ein Differenzierungspotenzial in Ihrem Unternehmen vorhanden?
- Wie qualifiziert sind Sie und Ihr Management und wie sind Ihr eigenes Leistungsvermögen und das Ihres Managements einzuschätzen?
- Welches Entwicklungspotenzial hat Ihr Unternehmen und wie sind die Aussichten für die Zukunft?

Die Risiken und die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens werden anhand dieser Kriterien beurteilt. Dazu zählen:

- das Marktrisiko,
- das Kreditrisiko,
- das Liquiditätsrisiko,
- das Betriebsrisiko,
- das Rechtsrisiko und
- weitere Risiken, die sich aus den Beschaffungsmärkten, dem Arbeitsmarkt, dem Standort, der Produkthaftung usw. ergeben.

Die Bewertung Ihres Unternehmens erfolgt in Form eines Ratings, das heißt, anhand von vielen Teilaussagen wird ein Gesamtbild Ihres Unternehmens entwickelt, das die Kreditwürdigkeit beziehungsweise Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens objektiv darstellt. Dabei spielt die Vergangenheit eine untergeordnete Rolle, vielmehr wird die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beurteilt und in vergleichbaren Werten dargestellt.

Die Bewertung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens ist zehnstufig; sie reicht von AAA über AA und A bis D. Die bestmögliche Bewertung Ihres Unternehmens ist AAA; sie besagt, dass Ihr Unternehmen in der Lage ist, seinen Zins- und Tilgungsverpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Wenn Ihr Unternehmen mit BBB bewertet wird, so sagt dies aus, dass Ihr Unternehmen im Rahmen der Möglichkeiten angemessene Maßnahmen zum Schutz der Gläubiger getroffen hat. Jedoch kann durch Veränderung der wirtschaftlichen Bedingungen mit einer Beeinträchtigung der Zins- und Tilgungsfähigkeit Ihres Unternehmens gerechnet werden. Wird Ihr Unternehmen mit CCC eingestuft, so sagt das aus, dass Ihr Unternehmen sich am Rande der Zahlungsunfähigkeit befindet. Nur bei einer günstigen Geschäftsentwicklung ist die Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen gesichert. Eine Bewertung mit CC sagt aus, dass mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von der Zahlungsunfähigkeit auszugehen ist. Wird ein D als Bewertung ausgewiesen, dann wurden Zins- und Tilgungszahlungen am Fälligkeitstag nicht mehr erbracht.

Beim internen Rating können die Banken verschiedene Verfahren anwenden. Unabhängig vom angewandten Verfahren soll durch die jeweilige Bank sichergestellt werden, dass

- die Bewertung der Daten einheitlich und vergleichbar erfolgt,
- alle wichtigen Markt-, Wettbewerbs- und Unternehmensdaten genutzt und verarbeitet werden,
- die Beurteilung für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar ist.

Dabei sind die folgenden Felder umfassend zu untersuchen und zu bewerten:

- Management,
- Markt/Branche,
- Kundenbeziehung,
- wirtschaftliche Verhältnisse,
- weitere Unternehmensentwicklung,
- Bonitätseinstufung des Unternehmens,
- Sicherheiten und das
- Risiko der Bank für das Kreditengagement.

Ähnlich wie beim Schulnotensystem sind die zu untersuchenden Felder in sechs Beurteilungsstufen unterteilt, wobei 1 die beste und 6 die schlechteste Beurteilung bedeutet.

Zur Signalisierung Ihrer Bonität sollten Sie Ihre wirtschaftliche Lage ausführlich dokumentiert darlegen sowie den Banken Planungskonzepte und Planbilanzen vorlegen. Hier hilft Ihnen das vorliegende Buch mit den dargestellten und in Fallbeispielen angewendeten Instrumenten ganz konkret weiter. Des Weiteren sollten Sie regelmäßig Gespräche zur Bonitätslage Ihres Unternehmens mit den Banken führen, wobei die Versorgung der Banken mit Informationen als Bringschuld zu verstehen ist. Diese Informationsversorgung der Banken macht eine Beschäftigung mit der zukünftigen Entwicklung und damit auch zugleich mit Fragen des Controllings erforderlich. In diesem Sinne ist Basel II eine Chance für Sie, Ihr Unternehmen zukunftssicherer zu machen.

Warum ist ein Controlling für Sie wichtig?

Unabhängig von Basel II ergibt sich die Notwendigkeit für ein Controlling aus der sich in rascher Folge verändernden Unternehmensumwelt. Die zunehmende Globalisierung führt zu einem deutlich verschärften Verdrängungswettbewerb, so dass Sie häufig gezwungen sind, Ihre Unternehmenspolitik zu überdenken. Der verschärfte Verdrängungswettbewerb hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass neben dem in Kleinunternehmen verbreiteten Umsatzdenken verstärkt auch wieder andere Größen in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Besondere Bedeutung kommt dabei der Optimierung des Leistungsangebots zu.

Als Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Entscheidungen werden in der Regel Finanzberichte verwendet und mit zusätzlichen Informationen angereichert. Für eine optimale betriebswirtschaftliche Entscheidung wird dies von den Banken als nicht hinreichend angesehen. Deshalb ist es für Sie von Interesse, ein Controllingsystem zu entwickeln, welches einerseits einen Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Unternehmenspolitik und andererseits zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Informationen herstellt.

Grundlagen des Controllings

Das Wort »Controlling« wird in der Umgangssprache häufig mit dem Begriff »Kontrolle« gleichgesetzt. Zwar ist der Klang der beiden Begriffe recht ähnlich, in ihrer Bedeutung sind sie jedoch verschieden. Unter »Kontrolle« wird allgemein Aufsicht, Prüfung oder Überwachung verstanden.

Controlling allgemein ist hingegen eine Komponente der Unternehmensführung. Es unterstützt das Management bei seiner Führungsaufgabe. Die Funktion des Controllings besteht in der **Koordination** des gesamten Führungssystems zur Sicherung einer **zielorientierten** Lenkung. Daraus ergibt sich, dass Controlling den Gesamtprozess von Zielsetzung, Planung, Koordination und Steuerung bis zur Kontrolle,

Abrechnung und Analyse der abgelaufenen Prozesse beinhaltet. Dieser Gesamtprozess umfasst Aspekte der Planung, Kontrolle, Informationsversorgung, Organisation und Personalführung als Einheit. Während das Management (die Unternehmensführung) die Ergebnisverantwortung trägt, ist der Controller dafür verantwortlich, alle ergebnisbeeinflussenden Faktoren offenzulegen und Möglichkeiten der Beeinflussung aufzuzeigen.

Neben die allgemeine Controllingdefinition tritt der Begriff der Controllingkonzeption beziehungsweise des Controllingsystems. Ziel einer Controllingkonzeption in einem »kleinen« oder mittleren Unternehmen ist insbesondere, frühzeitig Informationen über Veränderungen einzelner Teilbereiche, deren Auswirkungen auf andere Teilbereiche sowie auf den Gesamtbetrieb zu erhalten. Des Weiteren sollten Sie mit Unterstützung der Controllingkonzeption in der Lage sein, Verschlechterungen rechtzeitig durch regelnde Eingriffe zu begrenzen und die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern.



Zur langfristigen Existenzsicherung Ihres Unternehmens ist sowohl ein strategisches als auch ein operatives Controlling notwendig.

Zur langfristigen Existenzsicherung Ihres Unternehmens ist sowohl ein **strategisches** als auch ein **operatives** Controlling notwendig. Das strategische Controlling beschäftigt sich besonders mit der Markt- und Wettbewerbspositionierung des eigenen Unternehmens und zeigt Möglichkeiten der Verbesserung auf. Hingegen setzt das operative Controlling bei den operativen Zielgrößen Liquidität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit sowie deren Bestimmungsfaktoren an. Beides zusammen – strategisches und operatives Controlling – macht eine erfolgreiche Führung Ihres Unternehmens möglich.

Teil 2:

Jahresabschluss

Welche Aufgaben hat das Rechnungswesen?

Das Rechnungswesen ist für das Controlling eine bedeutende Informationsquelle. Aufgabe des Rechnungswesens ist es, die betriebswirtschaftlich wichtigen Informationen über angefallene oder geplante Geschäftsfälle systematisch zu erfassen, zu dokumentieren und auszuwerten.

Eine häufig vertretene Einteilung des Rechnungswesens wird unter dem Gesichtspunkt der Informationsempfänger vorgenommen in **internes und externes Rechnungswesen**.

Zum externen Rechnungswesen (Financial Accounting) gehören diejenigen Teile des Rechnungswesens, die Informationen an Außenstehende liefern, beispielsweise an den Fiskus, an Gläubiger und Verbände. Hierzu zählen insbesondere die **Aufwands- und Ertragsrechnung** sowie die **Vermögens- und Kapitalrechnung**. Die Aufwands- und Ertragsrechnung mündet in die Gewinn- und Verlustrechnung und die Vermögens- und Kapitalrechnung in die Bilanzrechnung.

Das interne Rechnungswesen (Management Accounting) liefert Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens und wendet sich dementsprechend an das Management des Unternehmens. Es umfasst insbesondere die **interne Kosten-, Erlös- und Erfolgsrechnung**. Diese Rechnung beinhaltet die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung in den verschiedenen Formen der Ist-, Normal- und Planungsrechnung. Insbesondere dient sie der Wirtschaftlichkeitskontrolle und der Preiskalkulation. Sie liefert wesentliche Informationen zur Fundierung Ihrer Entscheidungen.

Das externe und das interne Rechnungswesen sind zusammen mit einem abgeleiteten Kennzahlensystem die wesentliche Grundlage für ein Controlling für Selbstständige sowie für kleine und mittlere Unternehmen. Da das interne Rechnungswesen und das Kennzahlensystem nicht an rechtliche Vorschriften gebunden sind, bieten sie Ihnen große Variationsmöglichkeiten für ein an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens angepasstes Controlling.

Tipp

Passen Sie Ihr Controlling den betriebswirtschaftlichen Bedingungen Ihres Unternehmens an! Nur dann ist Ihr Controlling ein Informationssystem, das Ihnen richtige Entscheidungen zur erfolgreichen Führung Ihres Unternehmens ermöglicht.

Gemäß § 242 Abs. 3 HGB besteht der Jahresabschluss *aller* Kaufleute aus

- Bilanz und
- Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung).

Dieser Jahresabschluss ist von Kapitalgesellschaften entsprechend § 264 Abs. 1 HGB um einen Anhang zu erweitern. Der Jahresabschluss setzt sich für Kapitalgesellschaften zusammen aus

- Bilanz,
- GuV-Rechnung und
- Anhang.

Der Jahresabschluss **aller** Kaufleute hat formell und materiell den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) zu entsprechen. Dies ist in § 243 HGB festgelegt.

Tipp

Sparen Sie nicht an den Kosten für die Erstellung Ihres Jahresabschlusses! Dies kann sehr teuer für Sie werden. Die zeitnahe und ordnungsgemäße Erstellung Ihres Jahresabschlusses ist für die Bewertung Ihres Unternehmens durch die Banken von großer Bedeutung. Denn damit zeigen Sie, dass Sie Ihren Verpflichtungen nachkommen. Reichen Sie Ihren Jahresabschluss unaufgefordert bei Ihren Banken ein. Sie haben aus der Sicht der Banken eine Bringschuld. Des Weiteren dient Ihnen Ihr Jahresabschluss als Grundlage für Ihr Controlling.

Für alle Buchführungspflichtigen gilt der allgemeine Grundsatz, dass der Jahresabschluss nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung aufzustellen ist. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung lassen sich als

- Grundsatz der Klarheit und
- Grundsatz der Vollständigkeit

zusammenfassen.

Der **Klarheitsgrundsatz** besagt, dass Ihr Jahresabschluss verständlich und übersichtlich sein muss, das heißt, die einzelnen Posten müssen ihrer Art nach eindeutig bezeichnet und geordnet werden. Die Bilanz haben Sie so tief zu gliedern, dass unterschiedliche Bilanzgegenstände nach Art und Herkunft getrennt ausgewiesen werden. In der Gewinn- und Verlustrechnung sind die Posten nach Aufwands- und Ertragsarten sachgerecht zu gliedern. Sie müssen insbesondere die periodenfremden, außerordentlichen und die Erfolgsbestandteile, die aus der Geschäftstätigkeit entsprechend dem Unternehmenszweck resultieren, trennen.

Entsprechend dem **Vollständigkeitsgrundsatz** haben Sie alle Aktiva (Vermögen) und Passiva (Schulden), alle Aufwendungen und Erträge im Jahresabschluss mengenmäßig zu erfassen. Daraus ergibt sich für Sie die Pflicht, voll abgeschriebene, aber noch vorhandene Anlagegegenstände mindestens mit einem Erinnerungswert auszuweisen. Im Jahresabschluss müssen Sie alle Konten der Buchführung, die einen Saldo aufweisen, übernehmen. Soweit die Zusammenfassung von Soll- und Habenseiten der einzelnen Konten für einen klaren Ausweis nicht notwendig ist, stellen Sie die sich so ergebenden Posten unverkürzt dar, das heißt, die Soll- und Habenseiten der einzelnen Konten dürfen nur dann saldiert werden, wenn dies zum klaren Ausweis erforderlich ist.

Für die Gliederung des Jahresabschlusses ergeben sich aus den Grundsätzen der Klarheit und Vollständigkeit für Ihr Unternehmen folgende Mindestanforderungen:

Grundsatz der Klarheit	Grundsatz der Vollständigkeit
Nur ihrer Art nach zusammengehörige Vermögensgegenstände, Schulden, Aufwendungen und Erträge dürfen in einem Posten der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung zusammengefasst ausgewiesen werden. Es ist also immer getrennt auszuweisen, wenn wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen den Posten bestehen.	Es sind alle Vermögensgegenstände, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten, die im Betriebsvermögen am Bilanzstichtag vorhanden sind, und alle Aufwendungen und Erträge, die als Geschäftsfälle im Wirtschaftsjahr vorgefallen sind, unsaldiert in Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Wie tief die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung zu gliedern sind, ergibt sich aus den Unterschieden der einzelnen Posten.

! Achten Sie auf die Übersichtlichkeit Ihres Jahresabschlusses! Sie darf nicht verloren gehen. Denn dadurch zeigen Sie, dass Sie nichts zu verheimlichen haben. So bauen Sie Vertrauen auf.

Es ist für Einzelunternehmen und Personengesellschaften zweckmäßig, die Gliederungsschemata für Kapitalgesellschaften den Jahresabschlüssen zugrunde zu legen, da die Gliederungsschemata für die Kapitalgesellschaften den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechen.

Checkliste 1: Aufgaben des Rechnungswesens

1.	Welche Aufgaben hat das Rechnungswesen?	
2.	Welche Informationen liefert Ihnen das externe Rechnungswesen?	
3.	Welche Informationen liefert Ihnen das interne Rechnungswesen?	
4.	Aus welchen Teilen besteht der Jahresabschluss?	
5.	Was besagt der Klarheitsgrundsatz?	
6.	Was besagt der Vollständigkeitsgrundsatz?	

Was ist eine Bilanz?

Je nach Anlass der Bilanzierung unterscheidet man ordentliche von außerordentlichen Bilanzen, wobei ordentliche Bilanzen in vorher festgelegten Zyklen erstellt werden (müssen) und außerordentliche Bilanzen diese festen Zyklen nicht kennen. Solche ordentlichen Zyklen können Jahresbilanzen, Monats- und Quartalsbilanzen oder sonstige zeitliche Abfolgen sein, die das Gesetz oder ein Gesellschaftsvertrag vorsehen.

Zu den **außerordentlichen Bilanzen** zählen Gründungs-, Kapitalerhöhungs-, Kapitalherabsetzungs-, Auseinandersetzungs-, Fusions- und beispielsweise Insolvenzbilanzen. Bei den außerordentlichen Bilanzen ist meist ein Tatbestand im Vorfeld erfüllt worden, an den der Gesetzgeber oder der Gesellschaftsvertrag die Aufstellung der Bilanz knüpft.

Neben dieser grundsätzlichen Differenzierung in verschiedene Anlässe der Bilanzierung besteht eine weitere Differenzierung in Handels- und Steuerbilanz. Beide Bilanzen unterscheiden sich nach der prinzipiellen Rechtsquelle, nach der sie aufgestellt werden. Für die **Handelsbilanz** ist das Handelsgesetzbuch maßgebend, während die **Steuerbilanz** desselben Unternehmens desselben Geschäftsjahres (Veranlagungszeitraumes) nach den steuerlichen Vorschriften aufgestellt werden muss. Die Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften sind unterschiedlich. Entsprechend unterscheiden sich beide Bilanzen.

Der grundlegende Unterschied zwischen Handels- und Steuerbilanz liegt in den Wahlmöglichkeiten bei der Bilanzierung. Selbstverständ-

lich hat die veranlagende Stelle (Finanzamt) ein Fiskalinteresse und das heißt, im Rahmen der zahlreichen geltenden Steuergesetze den Gewinn als Bemessungsgrundlage möglichst hoch auszuweisen. Das bedeutet aber im Ergebnis nichts anderes, als dass die diversen handelsrechtlichen Wahlmöglichkeiten nicht uneingeschränkt gelten dürfen. Diese verschiedenen Wahlmöglichkeiten lässt der Handelsgesetzgeber zu, da die Handelsbilanz bei einer Kapitalgesellschaft gegebenenfalls (größen- und rechtsformabhängig) publiziert und somit zahlreichen Bilanzlesern vorliegen wird. Demzufolge muss der handelsrechtlich Bilanzierende nach der deutschen Handelsbilanzauffassung eine Möglichkeit haben, die Darstellung der Vermögens- und Ertragslage steuern zu können.

! Die linke Seite der Bilanz ist die **Aktivseite**. Hier stehen die Aktiva, das heißt die Vermögensposten. Die rechte Seite der Bilanz ist die **Passivseite**. Sie enthält die Passiva, also das Eigenkapital und das Fremdkapital (Schulden).

Für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften ist die in § 266 Abs. 2 und 3 HGB aufgeführte Bilanzgliederung verbindlich, das heißt, sie haben in ihren Bilanzen mindestens die in § 266 Abs. 2 und 3 HGB bezeichneten Posten gesondert und in der dort vorgeschriebenen Reihenfolge auszuweisen (§ 266 Abs. 1 Satz 2 HGB).

Checkliste 2: Was ist eine Bilanz?		
1.	Worin unterscheidet sich die ordentliche von außerordentlichen Bilanzen?	
2.	Worin unterscheiden sich Handels- und Steuerbilanzen?	
3.	Von welchem Interesse sind die Steuergesetze hinsichtlich der steuerlichen Bilanzierung (Steuerbilanz) geleitet?	
4.	Von welchem Interesse ist das Handelsgesetzbuch hinsichtlich der handelsrechtlichen Bilanzierung (Handelsbilanz) geleitet?	
5.	Was steht auf der Aktivseite der Bilanz?	
6.	Was steht auf der Passivseite der Bilanz?	