

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Kapitel 1 Das betriebliche Rechnungswesen</b>	
1.1 Einführung .....	15
1.1.1 Gesetzliche Bestimmungen .....	16
1.2 Struktur einer Bilanz .....	17
1.2.1 Anlagevermögen .....	17
1.2.2 Umlaufvermögen .....	18
1.2.3 Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARA) .....	19
1.2.4 Aktive latente Steuern .....	19
1.2.5 Eigenkapital .....	20
1.2.5.1 Positives Eigenkapital .....	21
1.2.5.2 Negatives Eigenkapital .....	21
1.2.6 Fremdkapital .....	21
1.3 Funktionsweise einer Bilanz .....	22
1.4 Gewinn- und Verlustrechnung .....	23
1.4.1 Begriffsdefinitionen .....	24
1.5 Praxisbeispiel .....	28
<b>Kapitel 2 Kennzahlen</b>	
2.1 Einführung .....	34
2.2 Einteilung der Analysebereiche .....	35
2.2.1 Investitions- und Finanzierungsanalyse .....	36
2.2.1.1 Anlagenintensität .....	36
2.2.1.2 Umlaufvermögensintensität .....	36
2.2.1.3 Eigenkapitalquote .....	36
2.2.1.4 Fremdkapitalquote (= Verschuldungsgrad) .....	37
2.2.1.5 Anlagendeckungsgrad I .....	38
2.2.1.6 Anlagendeckungsgrad II .....	39
2.2.2 Liquiditätsanalyse .....	39
2.2.2.1 Cashflow .....	39
2.2.2.2 Geldflussrechnung .....	40

Inhaltsverzeichnis

---

	Seite
2.2.2.3 Außenstandsdauer Debitoren .....	42
2.2.2.4 Außenstandsdauer Kreditoren .....	42
2.2.2.5 Umschlagsdauer Lager .....	43
2.2.2.6 Liquiditätsgrade .....	43
2.2.3 Rentabilitätsanalyse .....	44
2.2.3.1 Eigenkapitalrentabilität .....	44
2.2.3.2 Gesamtkapitalrentabilität (Return on Investment ROI) .....	44
2.2.3.3 Umsatzrentabilität .....	45
2.3 URG Kennzahlen .....	45
2.3.1 Schuldentilgungsdauer .....	46
2.3.2 Eigenmittelquote .....	46
2.4 Quicktest .....	47
2.5 Empfehlungen für KMU .....	47
2.6 Praxisbeispiel .....	48
2.6.1 Ertragsentwicklung – Detailübersicht .....	48
2.6.2 Entwicklung der Bilanzposition .....	49
2.6.3 Geldflussrechnung – Wohin ist Ihr Gewinn? .....	50
2.6.4 Quicktest nach Kralicek .....	51
2.6.5 Ist Ihr Unternehmen insolvenzgefährdet? .....	52
2.6.6 Investitions- und Finanzierungsanalyse .....	54
2.6.7 Liquiditätsanalyse .....	55
2.6.8 Rentabilitätsanalyse .....	56

### **Kapitel 3 Kostenrechnung/Kalkulation**

3.1 Einführung .....	58
3.1.1 Allgemeines .....	58
3.1.2 Aufgaben der Kostenrechnung .....	58
3.2 Grundbegriffe der Kostenrechnung .....	59
3.2.1 Einnahmen – Erträge – Erlöse Ausgaben – Aufwand – Kosten .....	59
3.2.2 Einzelkosten, Gemeinkosten, Fixe Kosten, Variable Kosten, Deckungsbeitrag, Deckungsgrad .....	60
3.2.3 Profit Center, Kostenstellen, Kostenträger, Kostenarten .....	61
3.3 Ablaufschema der Kostenrechnung .....	62
3.3.1 Kostenartenrechnung .....	63

	Seite
3.3.2 Kostenstellenrechnung .....	63
3.3.2.1 Kostenträgerrechnung .....	64
3.4 Betriebsergebnisrechnung .....	65
3.4.1 Gesamtkostenverfahren .....	65
3.4.2 Umsatzkostenverfahren .....	65
3.4.3 Vergleich Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren .....	65
3.4.4 Vollkostenrechnung – Teilkostenrechnung .....	66
3.5 Kostenrechnungssysteme .....	67
3.5.1 Ist-Kostenrechnung .....	67
3.5.2 Normalkostenrechnung .....	68
3.5.3 Plankostenrechnung .....	68
3.6 Empfehlungen für KMU .....	68
3.7 Praxisbeispiel .....	69
3.7.1 Stundensatzkalkulation .....	69
3.7.2 Maschinenstundenkalkulation .....	70
3.7.3 Produktkalkulation .....	70
3.7.4 Gemeinkostenermittlung .....	71
3.7.5 Preisentscheidungen .....	72

## **Kapitel 4 Planungsrechnung**

4.1 Unternehmensvision – Strategische – Mittelfristige – Operative Planung .....	73
4.2 Allgemeines zur Planungsrechnung .....	74
4.3 Bestandteile der Planungsrechnung .....	74
4.3.1 Erfolgsrechnung .....	75
4.3.1.1 Umsatz- oder Erlösplanung .....	75
4.3.1.1.1 Produktionsunternehmen .....	75
4.3.1.1.2 Dienstleistungsunternehmen .....	77
4.3.1.1.3 Handelsunternehmen .....	78
4.3.2 Material-/Wareneinsatz .....	79
4.3.3 Personalkosten .....	80
4.3.3.1 Leistungsentgelte .....	80
4.3.3.2 Lohnnebenkosten und gesetzlicher Sozialaufwand .....	80
4.3.3.3 Reisekosten, km-Gelder, Diäten .....	81
4.3.3.4 Freiwilliger Sozialaufwand .....	81
4.3.3.5 Weiterbildung Dienstnehmer .....	81

Inhaltsverzeichnis

---

	Seite
4.3.4 Kapitalkosten .....	81
4.3.4.1 Abschreibung .....	81
4.3.4.2 Zinsen .....	82
4.3.5 Fixe Kosten .....	83
4.3.6 Steuern .....	84
4.3.6.1 Steuertarife .....	84
4.3.6.1.1 Einkommensteuer .....	84
4.3.6.1.2 Körperschaftsteuer .....	84
4.3.6.2 Berechnungsbeispiel .....	84
4.4 Planungsrechnungsschema .....	85
4.5 Finanzplanung .....	86
4.5.1 Aufbau des Finanzplanes .....	86
4.5.2 Laufende Geschäftstätigkeit .....	87
4.5.3 Investitionstätigkeit .....	89
4.5.4 Finanzierungstätigkeit .....	89
4.5.5 Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes .....	90
4.5.6 Möglichkeiten der Finanzmittelbeschaffung .....	91
4.6 Planbilanz .....	91
4.7 Empfehlungen für KMU .....	92
4.8 Praxisbeispiel .....	92
4.8.1 Erfolgsrechnung .....	92
4.8.1.1 Umsatz/Wareneinsatz/Deckungsbeitrag .....	92
4.8.1.2 Personalaufwand .....	93
4.8.1.3 Fixkosten .....	94
4.8.1.4 Abschreibungen .....	97
4.8.1.5 Zinsen .....	97
4.8.1.6 Steuern vom Einkommen .....	97
4.8.1.7 Gesamtübersicht Erfolgsrechnung 2017 .....	97
4.8.2 Finanzplanung .....	98
4.8.3 Planbilanz .....	99

## **Kapitel 5 Finanzierung**

5.1 Grundlagen der Finanzierung .....	101
5.1.1 Ausstattung eines Unternehmens mit Vermögen .....	101
5.1.2 Zielsetzung der Finanzierung .....	101

	Seite
5.2 Die Finanzierungsformen .....	102
5.2.1 Eigenfinanzierung .....	102
5.2.2 Sonderformen der Eigenfinanzierung .....	103
5.2.2.1 Stille Beteiligungen .....	103
5.2.2.2 Business Angel .....	103
5.2.2.3 Venture Capital .....	104
5.2.2.4 Going Public .....	104
5.2.2.5 Mitarbeiterbeteiligung .....	104
5.2.3 Fremdfinanzierung .....	105
5.2.3.1 Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung .....	105
5.2.3.2 Langfristige Fremdfinanzierung .....	105
5.3 Finanzierungsregeln .....	106
5.3.1 Finanzierungsempfehlungen .....	106
5.3.2 Statische Finanzierungsregeln .....	106
5.4 Empfehlungen für KMU .....	107

## **Kapitel 6    Betriebliches Berichtswesen**

6.1 Internes und externes Berichtswesen .....	108
6.2 Adressaten des Reporting .....	108
6.3 Grundsätze des internen Reporting .....	110
6.4 Reportingfrequenz .....	111
6.5 Aufbau eines Unternehmensreporting .....	111
6.6 Die Berichtserstellung .....	112
6.6.1 Erhebung des Zahlenmaterials .....	113
6.6.2 Reporterstellung .....	113
6.6.3 Reportpräsentation .....	113
6.6.4 Ergebnisprotokoll .....	113
6.7 Gestaltungsgrundsätze eines Reports .....	113
6.7.1 Währungsangaben .....	114
6.7.2 Grafiken .....	114
6.7.3 Erläuterungen .....	114
6.7.4 Abweichungen .....	114
6.8 Reporting Organisation .....	114
6.9 Reporting-Handbuch .....	116

	Seite
6.10 Empfehlungen für KMU .....	116
6.11 Beispiel für einen Standardbericht .....	117
6.11.1 Ergebnisvergleich laufende Periode mit Vorjahr .....	117
6.11.2 Erlös- und Aufwandsübersicht mit Vorjahreswerten .....	118
6.11.3 Umsatzrelationen .....	119
6.11.4 Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) .....	120
6.11.5 Soll-/Ist-Vergleich Erfolgsrechnung 2017 .....	122
6.11.6 Offene Posten (OP)-Liste Debitoren/Kreditoren .....	124
6.11.7 Kostenstellenauswertung .....	125

## **Kapitel 7 Die Organisation**

7.1 Ziele der Organisation .....	126
7.2 Aufbauorganisation .....	126
7.2.1 Die Stelle .....	126
7.2.2 Stellenberechnung .....	127
7.2.2.1 Berechnungsmethode für sich wiederholende Arbeiten .....	127
7.2.2.2 Berechnungsmethode für sich nicht wiederholende Arbeiten .....	128
7.2.2.3 Wann sollen Stellen gebildet werden? .....	128
7.2.2.4 Stellenbesetzung .....	128
7.2.2.5 Stellenbeschreibung .....	129
7.2.3 Leitungsspanne .....	129
7.3 Kompetenzteilung und Leitungsbeziehungen .....	129
7.3.1 Einliniensystem .....	129
7.3.2 Mehrliniensystem .....	130
7.3.3 Stab-Linien-Organisation .....	131
7.3.4 Aufgabengliederung nach Funktionen .....	131
7.3.5 Aufgabengliederung nach Produktbereichen, Divisionen, Sparten .....	132
7.3.6 Matrixorganisation .....	133
7.3.7 Strukturierung des Führungsprozesses .....	134
7.3.7.1 Aufbauorganisation und Personalführung .....	135
7.3.8 Ablauforganisation .....	135
7.3.9 Gestaltung von Änderungsprozessen .....	136

	Seite
7.4 Outsourcing .....	137
7.4.1 Grundlagen und Begriff .....	137
7.4.2 Gründe für Outsourcing .....	137
7.4.3 Formen des Outsourcing .....	138
7.4.4 Chancen und Risiken des Outsourcing .....	138
7.4.5 Für Outsourcing geeignete Dienstleistungsbereiche .....	138
7.4.5.1 Finanzbuchhaltung .....	139
7.4.5.2 Kostenrechnung und Controlling .....	139
7.4.5.3 Informationstechnologie und Datenverarbeitung .....	139
7.4.5.4 Beschaffung .....	139
7.4.5.5 Personalabrechnung .....	140
7.4.5.6 Personalwesen .....	140
7.4.5.7 Outsourcing von Produktionsbereichen .....	140
7.4.6 Outsourcing-Controlling .....	140
7.4.7 Outsourcing-Vertrag .....	140
7.4.8 Conclusio .....	141
7.5 Organisation und Kontrolle .....	141
7.6 Empfehlungen für KMU .....	141
7.7 Nutzen einer Organisationsaufstellung .....	142
7.8 Ablauf einer Organisationsaufstellung .....	143
7.9 Praxisbeispiel .....	144

## **Kapitel 8 Internes Kontrollsystem**

8.1 Begriffsdefinition .....	146
8.2 Inhalte IKS .....	146
8.3 Voraussetzungen für das IKS .....	147
8.4 Gliederung des IKS .....	147
8.4.1 Automatisierte Kontrollen .....	148
8.4.2 Organisatorische Sicherheitsmaßnahmen .....	148
8.4.2.1 Funktionstrennung .....	148
8.4.2.2 Die Kontrollspanne .....	149
8.4.2.3 Einheitlichkeit Kompetenz – Befugnis – Verantwortung .....	149
8.4.2.4 Regelung der Arbeitsprozesse .....	150
8.4.2.5 Systematisch eingebaute Kontrollen .....	150

	Seite
8.4.3 Kontrollmittel .....	151
8.4.3.1 Mechanisch-technische Kontrollmittel .....	151
8.4.3.2 Formulare und Checklisten .....	151
8.4.3.3 Schließ- und Sperrvorrichtungen .....	151
8.4.4 Kontrolle durch den Unternehmer .....	151
8.5 Empfehlungen für KMU .....	151
8.6 Checkliste – Selbsttest .....	152
8.7 Checklisten .....	153
8.7.1 Aufbauorganisation .....	153
8.7.2 Ablauforganisation .....	154
8.7.3 Rechnungswesen .....	154
8.7.4 Sicherungsvorkehrungen .....	156
8.7.5 Vorräte und Lagerhaltung .....	156
8.7.6 Verbindlichkeiten .....	157
8.7.7 Personalwesen, Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	157
8.7.8 Einkauf und Beschaffung .....	158
8.7.9 Planungsrechnung .....	159

## **Kapitel 9 Management-Informationssysteme Balanced Scorecard**

9.1 Management-Informationssysteme (MIS) .....	160
9.1.1 Was versteht man unter MIS .....	160
9.1.2 Voraussetzungen für ein MIS .....	161
9.1.3 Anforderungen an ein MIS .....	161
9.1.4 Aufbau eines MIS .....	162
9.1.4.1 Definition eines Projekt-Teams und dessen Umfeld .....	162
9.1.4.2 Verständnis schaffen .....	162
9.1.4.3 Formulierung der MIS-Anforderungen .....	163
9.1.4.4 Definition der Systemanforderungen .....	163
9.1.4.5 Softwareauswahl .....	164
9.1.4.6 Umsetzung .....	164
9.1.5 Praxisbeispiel .....	165
9.1.5.1 Definition MIS-Kennzahlen .....	165
9.1.5.2 Erläuterungen Kennzahlenübersicht .....	166



	Seite
9.1.5.3 Detailübersicht Kennzahlen .....	168
9.1.5.4 Erläuterungen Detailübersicht Kennzahlen .....	169
9.1.6 Empfehlungen für KMU .....	170
9.2 Balanced Scorecard (BSC) .....	170
9.2.1 Was ist eine Balanced Scorecard? .....	170
9.2.2 Wann soll eine BSC eingesetzt werden? .....	172
9.2.3 Was kann eine BSC bewirken? .....	172
9.2.4 Wann sollte eine BSC noch nicht eingesetzt werden? .....	172
9.2.5 Erarbeitung einer BSC .....	173
9.2.5.1 Strategieumsetzung und -kommunikation .....	173
9.2.5.2 Handlungsrahmen der BSC .....	175
9.2.6 BSC-Kennzahlen aus der Praxis .....	176
9.2.7 BSC-Checkliste .....	177
9.2.8 Empfehlungen für KMU .....	177
<b>Anhang</b>	
Glossar .....	178
Literaturverzeichnis .....	181
Stichwortverzeichnis .....	183