

Kapitel 1

Das betriebliche Rechnungswesen

1.1 Einführung

Die Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens ist die zahlenmäßige Erfassung der betrieblichen Vorgänge. Ziel ist es, Erkenntnisse über die Vergangenheit und Grundlagen für Entscheidungen über die Zukunft zu gewinnen.

Das betriebliche Rechnungswesen als Ganzes ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, die Form und Ausgestaltung ist immer unternehmensindividuell und stellt das Unternehmen in Zahlen dar.

Ein praxisorientierter Ansatz für die Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens zur Steuerung und Überwachung könnte folgendermaßen aussehen:

- Buchhaltung
- Bilanzierung
- Kostenrechnung/Kalkulation
- Planungsrechnung
- Berichtswesen
- Controlling

Buchhaltung (Finanzbuchhaltung)

Unter Buchhaltung versteht man alle schriftlichen Aufzeichnungen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sowie dessen Vermögenslage nachweisen.

Bilanzierung

Darunter versteht man die Komprimierung der aus der Buchhaltung gewonnenen Daten in einem gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen. Im Wesentlichen ist darunter die Erstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung zu verstehen.

Kostenrechnung/Kalkulation

Die Kostenrechnung hat die Aufgabe, Grundlagen für die Berechnung (Kalkulation) von Preisen zu finden.

Planungsrechnung

Die Planungsrechnung ist eine in die Zukunft gerichtete Aufwands- und Erlösschätzung unter bestimmten Zielvorgaben. Ausgangsbasis für die Planung ist zumeist die Buchhaltung.

Berichtswesen

Das Berichtswesen sollte der Unternehmensleitung in periodischen Abständen Informationen über die wirtschaftliche Lage, zumindest hinsichtlich erwirtschaftetem Gewinn/Verlust und Liquiditätssituation, liefern.

1.2 Struktur einer Bilanz

Jeder Unternehmer muss gem § 189 Unternehmensgesetzbuch (UGB) nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung Bücher führen. Die äquivalente steuerliche Regelung findet sich in §§ 124, 125 Bundesabgabenordnung (BAO).

Gliederungsschema der Bilanz gem § 198 UGB:

BILANZ	
Aktiva / Vermögen	Passiva / Kapital
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
I. Immaterielles Anlagevermögen	I. Nennkapital
II. Sachanlagevermögen	II. Kapitalrücklagen
III. Finanzanlagevermögen	III. Gewinnrücklagen
	IV. Bilanzgewinn (-verlust)
B. Umlaufvermögen	B. Rückstellungen
I. Vorräte	C. Verbindlichkeiten
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	D. Passive Rechnungsabgrenzungsposten
III. Wertpapiere und Anteile	
IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	
C. Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	
D. Aktive latente Steuern	

Auf der **Aktivseite** (linke Seite) befinden sich Vermögensgegenstände, die dem Unternehmen gehören und veräußert werden können. Beispielsweise Gebäude, Grundstücke, Vorräte, Forderungen etc.

Auf der **Passivseite** (rechten Seite) befinden sich Vermögensgegenstände, die die Finanzierung des Unternehmens widerspiegeln – wie Kredite, Verbindlichkeiten, Stammkapital, Rücklagen etc.

1.2.1 Anlagevermögen

Unter **Anlagevermögen** versteht man dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehendes Vermögen.

Immaterielles Anlagevermögen

Darunter verstehen sich nicht-körperliche Gegenstände, wie Lizenzen, Software, Marken- und Urheberrechte, Mietrechte etc.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG			
	2014	2015	2016
Umsatzerlöse	2.688.700	3.144.000	3.547.200
Veränderungen des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie an noch nicht abrechenbaren Leistungen	- 11.000	66.100	- 32.400
sonstige betriebliche Erträge			
a) Erträge aus dem Abgang vom Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	0	1.000	8.700
b) übrige	54.000	115.700	81.800
Betriebsleistung	2.731.700	3.326.800	3.605.300
Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen			
a) Materialaufwand	1.112.900	1.180.200	1.186.300
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	86.200	33.700	240.500
c) Vertreterprovisionen	123.300	162.800	171.300
Personalaufwand			
a) Löhne	426.300	540.400	667.100
b) Gehälter	226.500	250.300	305.000
c) Abfertigungen, nicht konsumierte Urlaube	20.100	43.600	39.900
d) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	195.000	224.300	249.600
e) sonstige Sozialaufwendungen	3.200	4.700	7.200
Abschreibung und geringwertige Wirtschaftsgüter	112.300	108.400	113.900
sonstige betriebliche Aufwendungen			
Gebühren	12.500	7.100	11.700
Instandhaltung	32.300	35.900	76.300
Reinigung, Rauchfangkehrer	6.100	6.000	3.300
Versicherung	28.300	31.900	37.100
Transporte durch Dritte	18.000	27.700	28.400
Reisekosten	8.400	21.900	9.900
Telefon, Telex und Telefax	6.800	8.000	9.200
Porto	3.400	5.800	5.700
Miete und Wartung Maschinen und Geräte	3.000	6.300	4.100
Miet- und Pachtaufwand	9.200	12.200	11.200
Leasingaufwand Pkw	9.400	19.500	23.400
Leasingaufwand Lkw	0	0	6.800
Leasingaufwand Maschinen	26.600	33.100	36.000
Pkw-Aufwand	15.300	23.600	26.800
Lkw-Aufwand	12.000	19.200	24.100

Kapitel 2

Kennzahlen

2.1 Einführung

Die Unternehmensführung erfordert einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Das Rechnungswesen liefert viele Einzeldaten, die auf einen Blick nicht ohne weiteres überschaubar sind, und es ist daher notwendig, die Einzeldaten vergangenheits- und in weiterer Folge auch zukunftsorientiert zu aussagekräftigen Größen, wie unten überblicksmäßig dargestellt, zusammenzufassen.

Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Bilanz	Status	Planbilanz
Gewinn- und Verlustrechnung	Kurzfristige Erfolgsrechnung	Leistungsbudget
Kapitalflussrechnung (Cashflow)	Kapitalflussrechnung (Cashflow)	Finanzplan
Kennzahlen	Kennzahlen	Kennzahlen
	Laufender Soll-/Ist-Vergleich	

Wie aus obiger Darstellung ersichtlich, kommen den Kennzahlen im Unternehmenszeitablauf besondere Bedeutung zu.

Betriebliche Kennzahlen sind Zahlen oder Zahlenverhältnisse von Aufwands-, Ertrags- und Bestandsgrößen und geben Auskunft über Liquidität, Rentabilität und Finanzierung des Unternehmens.



Hinweis

Liquidität

Unter Liquidität versteht man jederzeit alle Schulden zurückzahlen zu können.

Rentabilität

Die Rentabilität spiegelt die Ertragskraft des Unternehmens wider.

Grunderfordernis für das Überleben des Unternehmens ist, dass den kurz-, mittel- und langfristigen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachgekommen werden kann. Es geht somit um die Schaffung der **optimalen** Liquidität, da eine zu hohe Liquidität aufgrund nicht genutzter Mittel hohe Finanzierungskosten verursacht und daher die Rentabilität des Unternehmens mindert. Eine zu niedrige Liquidität hingegen gefährdet die Existenz des Unternehmens. Somit bedarf es einer konsequenten Liquiditätsplanung (= Finanzplanung) und der Berechnung von Liquiditätskennzahlen zur Bestimmung und Kontrolle der Zielerreichung.

2.6 Praxisbeispiel

Fortsetzung Beispiel aus *Kapitel 1*

Die folgenden Kennzahlen wurden auf Grundlage der Bilanz, GuV und des Anlagen- spiegels aus *Kapitel 1* erstellt.

Zusatzangaben:

Materialeinkauf 2015: € 1.160.100

Materialeinkauf 2016: € 1.240.800

Buchwert abgegangener Anlagen: Null

2.6.1 Ertragsentwicklung – Detailübersicht

	2014		2015		2016	
	in €	in %	in €	in %	in €	in %
Erlöse	2.688.700	100	3.144.000	98	3.547.200	101
+/- Bestandsveränderung	- 11.000	0	66.100	2	- 32.400	- 1
= Betriebsleistung	2.677.700	100	3.210.100	100	3.514.800	100
- Materialeinsatz/ bez Leistungen	- 1.199.100	- 45	- 1.213.900	- 38	- 1.426.800	- 41
- Provisionen an Dritte	- 123.300	- 5	- 162.800	- 5	- 171.300	- 5
= Rohertrag	1.355.300	- 51	1.833.400	57	1.916.700	55
- Personalaufwand	- 871.100	- 33	- 1.063.300	- 33	- 1.268.800	- 36
- Gebühren, Abgaben	- 12.500	0	- 7.100	0	- 11.600	0
- Sachaufwand	- 321.100	- 12	- 426.900	- 13	- 455.000	- 13
- Abschreibung, GWG	- 112.300	- 4	- 108.400	- 3	- 114.000	- 3
= Betriebsergebnis	38.300	1	27.700	7	67.300	2
+ Sonstige Erträge	54.000	2	116.700	4	90.500	3
= Zwischenergebnis	92.300	3	344.400	11	157.800	4
- Zinsaufwand und ähnli- che Aufwendungen	- 52.200	- 2	- 64.300	- 2	- 56.100	- 2
+ Zinserträge	2.300	0	3.800	0	3.500	0
= Ergebnis vor Steuern	42.400	2	283.900	9	105.200	3
- Steuern vom Einkommen	0	0	- 1.500	0	- 26.700	- 1
= Jahresüberschuss	42.400	2	282.400	9	78.500	2
- Zuweisung Rücklagen	- 4.100	0	- 2.900	0	0	0
+/- Gewinn/Verlustvortrag	- 116.300	- 4	- 78.000	- 2	201.500	6
= Bilanzergebnis	- 78.000	- 3	201.500	6	280.000	8

3.3.1 Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung dient der Erfassung aller Kosten, die bei der Erstellung von Leistungen entstehen. Ihre Fragestellung lautet: „Welche Kosten sind angefallen?“

So sind Löhne und Gehälter die Kostenarten für die Arbeitsleistung, Materialkosten die Kostenarten für den Verbrauch von Werkstoffen, die Abschreibung die Wertminderung der Anlagegüter.

Die gesamten Kosten einer Abrechnungsperiode lassen sich nach verschiedenen Kriterien darstellen:

- Werden die Kostenarten **nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren** eingeteilt, ergibt sich folgende Gliederung:
 - ▼ Personalkosten
 - ▼ Sachkosten
 - ▼ Kapitalkosten
 - ▼ Kosten für Dienstleistungen Dritter
 - ▼ Steuern
- Die Kostenarten lassen sich nach den **wichtigsten betrieblichen Funktionen** gliedern:
 - ▼ Kosten der Beschaffung
 - ▼ Lagerhaltung
 - ▼ Fertigung
 - ▼ Verwaltung und Vertrieb
- Nach **Art der Verrechnung** auf die Leistungseinheiten lassen sich Einzel- und Gemeinkosten unterscheiden.
- Nach **Art der Kostenerfassung** können die Kostenarten gegliedert werden nach:
 - ▼ Aufwandsgleiche Kostenarten (Zweckkosten)
 - ▼ Kalkulatorische Kostenarten (Unternehmerlohn, Eigenkapitalzinsen, Wagnisse)
- Nach dem **Verhalten der Kosten bei Beschäftigungsänderungen** lassen sich die Kostenarten gliedern nach
 - ▼ fixen und
 - ▼ variablen Kosten.

3.3.2 Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung baut auf die Kostenartenrechnung auf.

An die Erfassung der Kostenarten schließt sich ihre Verteilung auf die Betriebsbereiche an, in denen sie angefallen sind.

Bei unterschiedlichen Kostenträgern ist eine genaue Verrechnung der Gemeinkostenarten auf die Kostenträger ohne vorherige Aufteilung auf einzelne Kostenstellen nicht möglich, da sich eine Zurechnung nach der effektiven Kostenverursachung bestenfalls bei den Einzelkosten durchführen lässt.

3.7 Praxisbeispiel

Im vorliegenden Beispiel sollen einige Berechnungsmethoden dargestellt werden, so wie sie im Beispiel-Unternehmen funktionieren könnten.

3.7.1 Stundensatzkalkulation

Das Unternehmen beschäftigt in der Produktion insgesamt 30 Mitarbeiter. In der Berechnung der Stundensätze wird hier exemplarisch ein Mitarbeiter kalkuliert, da in der Planung angenommen wurde, dass alle Mitarbeiter den selben Bruttolohn haben.

Ermittlung der produktiven Stunden:

Die produktiven Stunden eines Mitarbeiters ist jene Stundenanzahl, in der er dem Unternehmen zur Verfügung steht und seine Arbeiten auch den Kunden verrechnet werden können. Unproduktive Zeiten sind sowohl Stehzeiten, Rüstzeiten, Arbeiten für Garantieleistungen (nicht verrechenbar), Fehlerbehebung etc.

Facharbeiter				
Arbeitszeit/ Woche	Leistungs- wochen	Leistungs- stunden	Produktivität	Produktive Stunden
38,5 Std	43 Wo	1.655,50 Std	90%	1.490 Std

Hochgerechnet auf den Musterbetrieb ergeben sich 44.700 produktive Stunden in einem Jahr. Dabei wird jedoch vorausgesetzt, dass jeder Mitarbeiter zu 90% produktiv ist.

Die **Leistungswochen** ergeben sich aus den 52 Jahreswochen abzüglich 5 Wochen Urlaub, 2 Wochen Krankenstand, 2 Wochen Feiertage und bei den Lehrlingen 8 Wochen Berufsschule.

Die **Produktivität** ist in den meisten Fällen anhand von Aufzeichnungen der Vergangenheit ersichtlich. Der Abteilungsleiter hat in diesem Fall wenige produktive Stunden, da er einerseits die Verwaltung der Produktion und andererseits die Ausbildung der Lehrlinge zu verantworten hat.

Ermittlung der Selbstkosten der Mitarbeiter:

Die Selbstkosten pro Stunde der einzelnen Mitarbeiter ergeben sich aus dem Gesamtlohnaufwand dividiert durch die produktiven Stunden.

Facharbeiter		
Jahreslohnaufwand	Produktive Stunden	Selbstkosten/Stunde
€ 32.868,--	1.490 Std	€ 22,06

Die dargestellten Selbstkosten (€ 22,06) der einzelnen Mitarbeiter geben den Wert an, der pro Stunde verrechnet werden muss, um die Lohnkosten zu decken. Dabei sind keine Gemeinkosten und kein Gewinn berücksichtigt.

4.3.5 Fixe Kosten

Unter fixen Kosten werden Aufwendungen verstanden, die unabhängig vom Grad der Beschäftigung im Unternehmen anfallen.

Gebühren und Abgaben	Gebühren für das Firmenbuch, Notarkosten, Gerichtskosten, Kammerumlage, Tourismusabgabe, Gebühren für Ausschreibungen etc
Miete und Betriebskosten für Büro-, Lager- und Produktionsstätten	Aufwand aus Mietverträgen ersichtlich
Energieaufwand	Strom, Heizung
Werbungskosten	Inserate, Messen und Ausstellungen, Marketingaufwand (Visitenkarten etc)
Repräsentationsaufwand	Bewirtung von potentiellen Kunden, Geschäftspartnern etc (zB Geschäftsessen)
Büromaterial	Papier, Toner, Schreibmaterialien etc
Leasingaufwand	zB Büromaschinen wie Kopiergeräte, EDV-Anlagen, Gebäude etc
Miete für Anlagen	Telefonanlagen etc
Service- und Wartungsaufwand	EDV-Anlagen, Kopiergeräte, Telefonanlagen
Kfz-Aufwand	Leasing, Versicherung, Treibstoff, Reparatur & Service, Reifen, Reinigung, Vignette, Mautgebühren, Parkplatz etc
Versicherungen	Gebäude- und Büroversicherung, Feuer, Vermögenshaftpflicht, Rechtsschutz, Betriebsunterbrechung, Forderungsausfallsversicherung etc
Geschäftsführerbezug bzw kalkulatorischer Unternehmerlohn	Bei Kapitalgesellschaften ist ein Geschäftsführerbezug, bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften ein kalkulatorischer Unternehmerlohn anzusetzen
Reisekosten Geschäftsführung	Hotel- und Flugkosten etc
geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)	Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens mit einem Wert bis € 400,- können in der Regel zur Gänze im ersten Jahr abgeschrieben (= Aufwand) werden
Instandhaltung Betriebs- und Geschäftsausstattung	Elektriker, Installateur, Maler etc
Telefon, Postgebühren, Internet	Grund-, Gesprächsgebühr, Porto, Internetaufwand
Transporte durch Dritte	Speditionsaufwand, Kurierdienst etc
Reinigung	Reinigungsmaterial, Aufwand des betriebsfremden Reinigungsdienstes
Beratungsaufwand	Rechtsberatung, Steuerberatung, Notar, Lohnverrechnung, Buchhaltung, Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung etc
Beiträge zu Berufsvertretungen	Kammervertretung, Vereinsbeiträge etc
Weiterbildung Geschäftsführung	Kurse, Seminare etc
Geldverkehrsspesen	Spesen für Bankkonten etc

Kapitel 5

Finanzierung

5.1 Grundlagen der Finanzierung

Ziel des Wirtschaftens ist die Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Um Produkte und Dienstleistungen erstellen zu können, benötigen Unternehmen unterschiedliche Vermögensgegenstände wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Betriebs- und Geschäftseinrichtungen, Fahrzeuge, Patente, Rechte, Rohstoffe und liquide Mittel.

Unter Finanzierung versteht man alle jene Tätigkeiten, die darauf abzielen, das Unternehmen entsprechend mit Geld und anderen Vermögensteilen auszustatten, um die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen zu ermöglichen.

5.1.1 Ausstattung eines Unternehmens mit Vermögen

Ein Unternehmen kann entweder von den Eigentümern oder von Dritten mit Vermögen ausgestattet werden.

Die Eigentümer statten die Unternehmung mit Vermögen aus, indem sie

- Barmittel zur Verfügung stellen;
- Sacheinlagen zB Gebäude, Maschinen etc direkt einbringen oder
- auf die Ausschüttung von Gewinnen verzichten.

Die Eigentümer erwarten für den Einsatz ihrer Mittel Gewinnausschüttungen, Kapitalrückzahlungen und einen allfälligen Liquidationserlös bei der Auflösung des Unternehmens.

Dritte führen benötigte liquide Mittel in Form von Krediten zu und stellen Vermögensgegenstände als Kreditgeber oder Leasinggeber zur Verfügung.

Kreditgeber wiederum erwarten Zinszahlungen, Kredittilgungen, Vermieter und Leasinggeber fordern Mietzahlungen bzw Leasingraten.

Start-ups, kleine und mittelgroße Unternehmen werden in der Regel durch Eigenkapital und (Bank-)Kredite finanziert. Bei entsprechendem Wachstum kommen weitere (Sonder-)Formen der Finanzierung in Frage.

5.1.2 Zielsetzung der Finanzierung

Bei jeder Finanzierungsmaßnahme ist darauf zu achten, dass das finanzielle Gleichgewicht und damit die Liquidität des Unternehmens gewährleistet bleibt. Die Gewährleistung von Liquidität bedeutet, dass die Verpflichtungen gegenüber externen Kapitalgebern erfüllt werden können, die Erwartungen der Unternehmenseigentümer befriedigt werden und die Existenz des Unternehmens gesichert ist.

6.4 Reportingfrequenz

Wie oft sollen nun Berichte von Seiten des Reporting zur Verfügung gestellt werden?

Dies hängt einerseits mit dem Inhalt des Berichts und andererseits mit dem Adressatenkreis zusammen. Grundsätzlich aber kann gesagt werden, dass sich ein **Monat** als Standardberichtsintervall durchgesetzt hat. Abweichend davon gibt es allerdings noch andere Berichtsintervalle.

Die unten angeführte Tabelle ist ein Beispiel für verschiedene Reporting-Intervalle mit dazugehörigen Reports.

REPORTING-FREQUENZ				
Woche	Monat	Quartal	Halbjahr	Jahr
<u>Materialwirtschaft</u> – Meldebestand <u>Kundendienst</u> – Reklamationen – Feedback <u>Vertrieb</u> – Auftragsstand – Auftragseingang	<u>Struktur</u> – Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) – KoRe Auswertungen – Cashflow – Offene-Posten-Liste – Soll-/Ist-Vergleiche	<u>Kunden</u> – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Kundenloyalität	<u>Wettbewerb</u> – Preisanalysen – Marktforschung	<u>Mitarbeiter</u> – Mitarbeiterzufriedenheit – Weiterbildungsstand – Fluktuation



PRAXISTIPP

Ein effizientes Reporting muss auf unterschiedliche Inhalte und Adressaten mit einer angepassten Reporting-Frequenz reagieren können. Eine Verkürzung des Reporting-Intervalls stellt höhere Anforderungen an den Automatisierungsgrad der Datenzurverfügungstellung (damit ist die automatische Datenüberleitung aus den Vordaten wie Finanzbuchhaltung [Fibu], Kostenrechnung [Kore], Warenwirtschaft etc gemeint).

6.5 Aufbau eines Unternehmensreporting

Im Rahmen des Aufbaus eines Unternehmens-Reporting ist ein Projektverantwortlicher (Geschäftsführer, Abteilungsleiter etc) zu bestellen, der für die Projektdurchführung „Reporting-Einführung“ verantwortlich ist und die Koordination zwischen den einzelnen Projektmitgliedern übernimmt.

Als nächsten Schritt muss sich zunächst das Management (Unternehmensführung, Abteilungsleiter etc) Gedanken darüber machen, welche Informationen (Berichte) für die Darstellung des Unternehmenserfolges ausschlaggebend sind und diese widerspiegeln.

6.9 Reporting-Handbuch

Das Reporting-Handbuch dient der Dokumentation aller wichtigen inhaltlichen und organisatorischen Belange des Berichtswesens. Der Reporter ist für die Erstellung und Wartung des Handbuches verantwortlich.

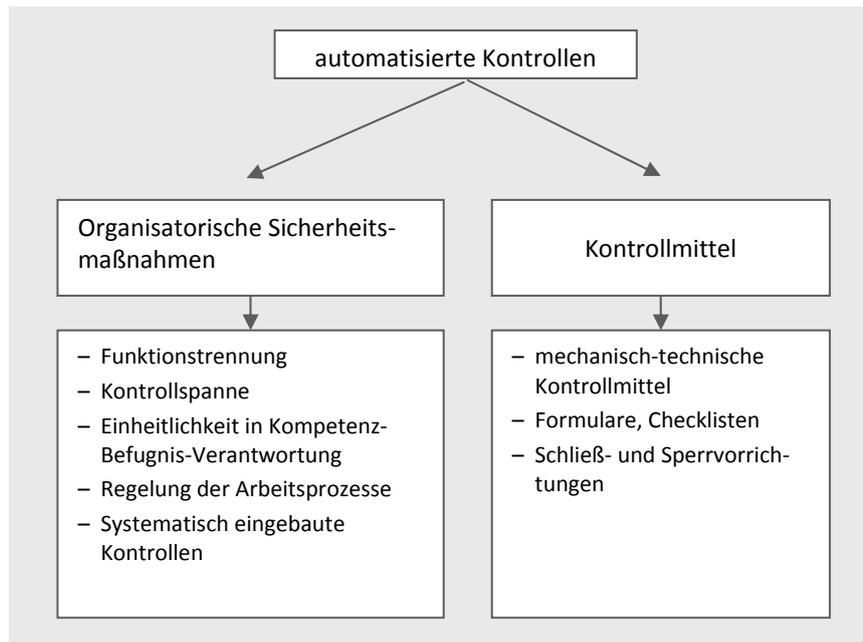
Beispiel für eine Reporting-Dokumentation	
1. Reportingtermine	
	Buchungsschluss (FIBU, LV, WW etc) zB 10. jedes Monates
	Verfügbarkeit der Reports zB GuV jeden 15. des Monates
	Präsentationstermine
2. Adressatenkreis	
	Geschäftsführung
	Abteilungsleiter
	Außendienst
3. Welche Berichtsinhalte für welchen Adressatenkreis	
	KER nach Sparten für Abteilungsleiter
	Soll-/Ist-Vergleich Verkaufszahlen für Außendienst
	Kostenrechnungsauswertungen für Projektleiter
4. Berichtsmedien	
	Papierform
	E-Mail, Intranet, Internet
	MIS (<i>siehe Kapitel 9</i>)
5. Anhang	
	Abkürzungen, Detailinformationen
	Definitionen von Kennzahlen

6.10 Empfehlungen für KMU

- **Empfängerorientiert berichten**
Das Berichtswesen hat an die Bedürfnisse der Leser angepasst zu werden. Bei der Erstellung muss die Frequenz des Berichtes berücksichtigt werden. Die Berichte sollten zum besseren Verständnis mit Grafiken unterlegt werden.
- **Kontinuität in der Berichtsgestaltung**
Das Aussehen des Standardberichtswesen sollte über einen längeren Zeitraum unverändert bleiben. Vor allem dann, wenn keine inhaltlichen Veränderungen im Bericht vorgenommen werden. Ähnlich wie bei Software-Updates sind Neuerungen im Berichtswesen öffentlich zu machen und dem Adressatenkreis näher zu bringen. Hierbei sind Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge der Adressaten zu berücksichtigen.

8.4.1 Automatisierte Kontrollen

Zunächst werden die automatisierten Kontrollen in **organisatorische Sicherheitsmaßnahmen** und **Kontrollmittel** untergliedert.



8.4.2 Organisatorische Sicherheitsmaßnahmen

8.4.2.1 Funktionstrennung

Die Funktionstrennung ist der wichtigste Grundsatz des IKS und besagt, dass unvereinbare Aufgabenstellungen nicht in einer Person bzw in einer Abteilung vereinigt werden dürfen. Beispiele hierfür sind:

- Kassaführung/Bankvollmacht und Buchhaltung
- Bestellung und Warenübernahme
- Verkauf und Mahnwesen
- Personalabrechnung und Kassaführung

Nicht immer ist es möglich, eine Trennung von nicht zu vereinbarenden Funktionen einzuhalten. Dann empfiehlt es sich, die persönliche Überwachung zu verstärken, Sachbearbeiter regelmäßig von anderen Mitarbeitern vertreten zu lassen (Urlaubsvertretung) und durch weitere Maßnahmen regelmäßige Stellenwechsel zu erreichen.

8.7.2 Ablauforganisation

1.	Besteht bei mehreren Geschäftsführern ein Geschäftsverteilungsplan?	
2.	Grenzt dieser die Aufgabenbereiche klar ab?	
3.	Sind die Handlungs- und Unterschriftsvollmachten schriftlich dokumentiert?	
4.	Werden bei den Handlungs- und Unterschriftsvollmachten das 4-Augen-Prinzip, das Unvereinbarkeitsprinzip und die interne Kontrolle berücksichtigt?	
5.	Sind die Handlungs- und Unterschriftsvollmachten den Mitarbeitern im erforderlichen Umfang bekannt gegeben worden?	
6.	Sind die Vollmachtsübersichten auf dem neuesten Stand?	
7.	Gibt es Stellenbeschreibungen, in denen Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Stellvertretungen dokumentiert sind und werden diese laufend gewartet?	
8.	Erfolgt die Sicherung der Arbeitsabläufe durch vorgefertigte Formulare, die den Mitarbeiter zur Einhaltung eines bestimmten Systems zwingen und werden diese auch kontrolliert?	
9.	Berücksichtigen die Dienst- bzw. Arbeitsanweisungen in ausreichendem Maße das 4-Augen-Prinzip oder sonstige Kontrollen?	
10.	Sind die Arbeits- bzw. Dienstanweisungen auf dem neuesten Stand?	
11.	Welche Arbeitsabläufe sollten ebenfalls entsprechend geregelt werden?	
12.	Sind alle organisatorischen Regelungen auch bekannt gemacht?	
13.	Sind die schriftlichen Regelungen und Anweisungen schon so umfangreich, dass ein Organisationshandbuch zweckmäßig wäre?	
14.	Gehen die Mitarbeiter regelmäßig auf Urlaub?	
15.	Ist die Qualifikation der Mitarbeiter ausreichend, um das Arbeitsgebiet zu beherrschen?	
16.	Gibt es regelmäßige Organisations-Meetings zum Abgleich der Unternehmensprozesse?	

8.7.3 Rechnungswesen

1.	Wird der Eindruck von Eifrigkeit und Arbeitsüberlastung, gepaart mit der Unabkömmlichkeit (jahrelang kein Urlaub) vorgespielt?	
2.	Gibt es eine Funktionstrennung hinsichtlich Belegerstellung, Dateneingabe, Zahlungsverkehr etc?	
3.	Wird die gesetzliche „Belegstrenge“ (unleserliche Schrift, Verschmutzung von Buchungsunterlagen etc) eingehalten?	
4.	Chronologie der Belegverbuchung?	
5.	Wer macht Belegablage und wie ist diese organisiert?	
6.	Sicherstellung der Vollständigkeit der Belege?	
7.	Keine Belegverarbeitung ohne Prüfung der formellen und materiellen Richtigkeit?	
8.	Vermeidung unberechtigter Belegentnahmen?	
9.	Einhaltung der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht?	
10.	Ist ein Mahnwesen vorhanden und wer ist dafür verantwortlich?	
11.	Wie lange sind die Mahnintervalle?	