

## Kapitel 2

# Die Finanzen fest im Griff

### 2.1 Information statt Improvisation

Information steuert Reaktion. Der Controller liefert Informationen, macht mit seinen Instrumenten auf Chancen und Gefahren aufmerksam und bringt Zeit zum Gegensteuern. Die Qualität der Führungsentscheidungen wird maßgeblich von der Aktualität und Qualität der verfügbaren Informationen beeinflusst. Es ist aber genauso wichtig, dass die Führungskräfte die Zahlen auch verstehen und beurteilen können. Nur so werden Entscheidungen nicht rein aus dem Bauch heraus getroffen, sondern rational begründet. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung reichen gute Entscheidungen alleine aber noch nicht aus. Es sind Leute gefragt, die gemäß dem Leitspruch „vom Know-how zum Do-how“ diese auch umsetzen. Und es braucht eine gewisse Kontrolle.

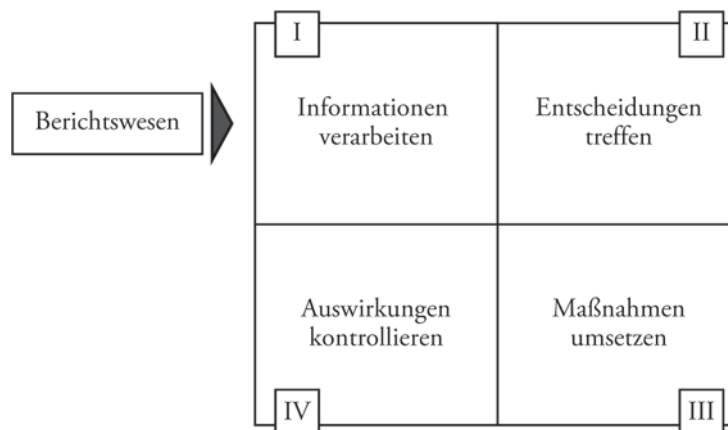


Abb. 9: Informationen beeinflussen die Entscheidungen  
(in Anlehnung an Eisl et al, 2015, S. 191)

Damit die Zusammenarbeit zwischen Controller und Führungskraft gut funktionieren kann, müssen beide eine gemeinsame Sprachbasis finden. Dies ist zuweilen eine große Herausforderung, da die Sprache der Finanzwirtschaft für den Einstieg in die Thematik durchaus komplex ist. So gibt es beispielsweise in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht DEN Gewinn, sondern ein Betriebsergebnis, ein Ergebnis vor Steuern, einen Jahresüberschuss oder -fehlbetrag und einen Bilanzgewinn oder -verlust. Gewinn ist auch nicht gleich Cashflow. Und wir haben Aufwendungen, Auszahlungen, Kosten – wo liegt der Unterschied?



Abb. 10: Verloren im Dschungel der Finanzbegriffe und -instrumente?

Es gibt Saldenlisten, eine kurzfristige Erfolgsrechnung (KERF), eine Kostenrechnung, ein Budget, einen Finanzplan – was sagen alle diese Rechnungen aus und wie kann ich damit ein Unternehmen steuern? Und dann gibt es noch viele Kennzahlen – welche davon sind für das eigene Unternehmen wichtig? Diese Fragen werden wir nach und nach in diesem Buch beantworten. Zunächst aber ist es unabdingbar, sich mit den grundlegenden Begriffen und Instrumenten im Finanzbereich auseinanderzusetzen.

**TIPP**

**Es beginnt bei der Finanzbuchhaltung...**

Das zentrale Instrument im Finanzbereich und zugleich die wichtigste Informationsquelle eines Unternehmens ist die Finanzbuchhaltung. Ihre Aufgaben sind vielfältig:

- Lückenlose Erfassung aller Geschäftsfälle
- Dokumentation der Entwicklung von Vermögen und Kapitaleinsatz
- Verwaltung von Vorratsbeständen, offenen Posten bei Debitoren und Kreditoren, Kreditlinien etc.
- Ermittlung des Unternehmenserfolgs (Gewinn oder Verlust)
- Basis für eine aussagekräftige Kostenrechnung
- Basis für Planung und Budgetierung

## 2.2 Bilanz & Gewinn- und Verlustrechnung lesen und verstehen

Unternehmen, die der Pflicht zur Führung einer doppelten Buchführung unterliegen, müssen von Gesetzes wegen zumindest jährlich eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen. Grund genug, sich mit diesen Instrumenten und ihrer Aussagekraft etwas näher auseinander zu setzen, wobei wir mit der Bilanz beginnen.



**TIPP – BILANZ UND GUV LESEN KOMPAKT**

In der Bilanz erhält man **stichtagsbezogen** Auskunft über die Mittelherkunft und deren Verwendung.

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt, wie erfolgreich ein Unternehmen in einer **bestimmten Periode** war.

Es gibt nicht **die** wichtigste Position, entscheidend ist das Gesamtbild!

Aufwendungen in der GuV stellen nicht automatisch auch Auszahlungen dar!

## 2.3 Mit der kurzfristigen Erfolgsrechnung den Unternehmenserfolg stets im Auge

Wie wir bereits erfahren haben, löst in der Finanzbuchhaltung jeder Geschäftsfall bzw jeder Beleg eine Buchung aus. Diese schlägt sich unmittelbar auf den jeweils relevanten Konten nieder. Klein- und Mittelbetriebe verwenden in der Regel einen Kontenplan, der auf dem Österreichischen Einheitskontenrahmen mit den Kontenklassen 0 bis 9 aufbaut.

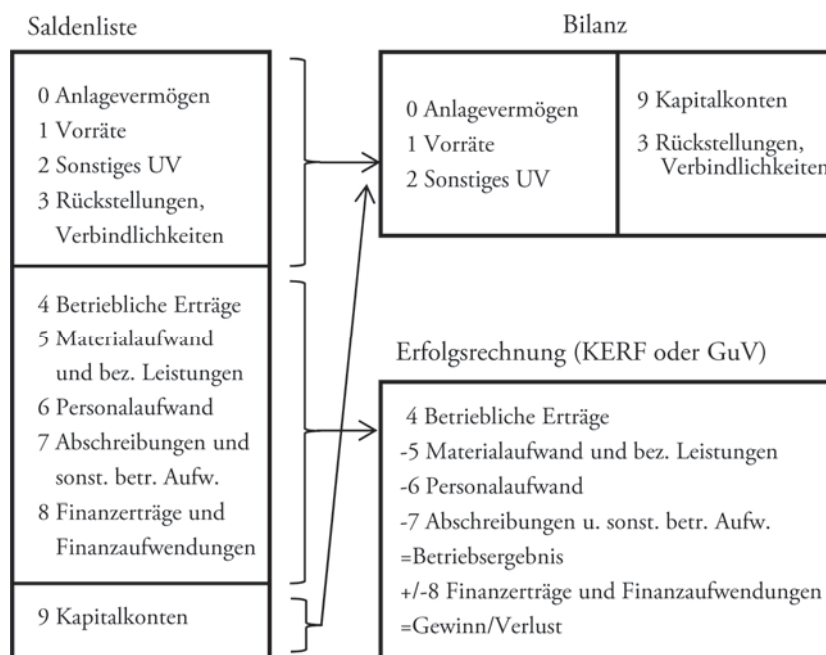


Abb. 15: Aus 1 mach 2 – von der Saldenliste zur Bilanz und Erfolgsrechnung

In einer sog Saldenliste werden ALLE Konten nach Kontonummer aufsteigend sortiert und mit dem in der ausgewählten Periode aufsummierten Buchungssaldo angezeigt. Die Bilanz enthält die Kontenklassen 0–3 und 9, die Erfolgsrechnung (GuV bzw KERF) die Kontenklassen 4–8 (siehe dazu Abb. 15).

## Kapitel 3 Effizient planen und aussagekräftig berichten

### 3.1 Der operative Regelkreis

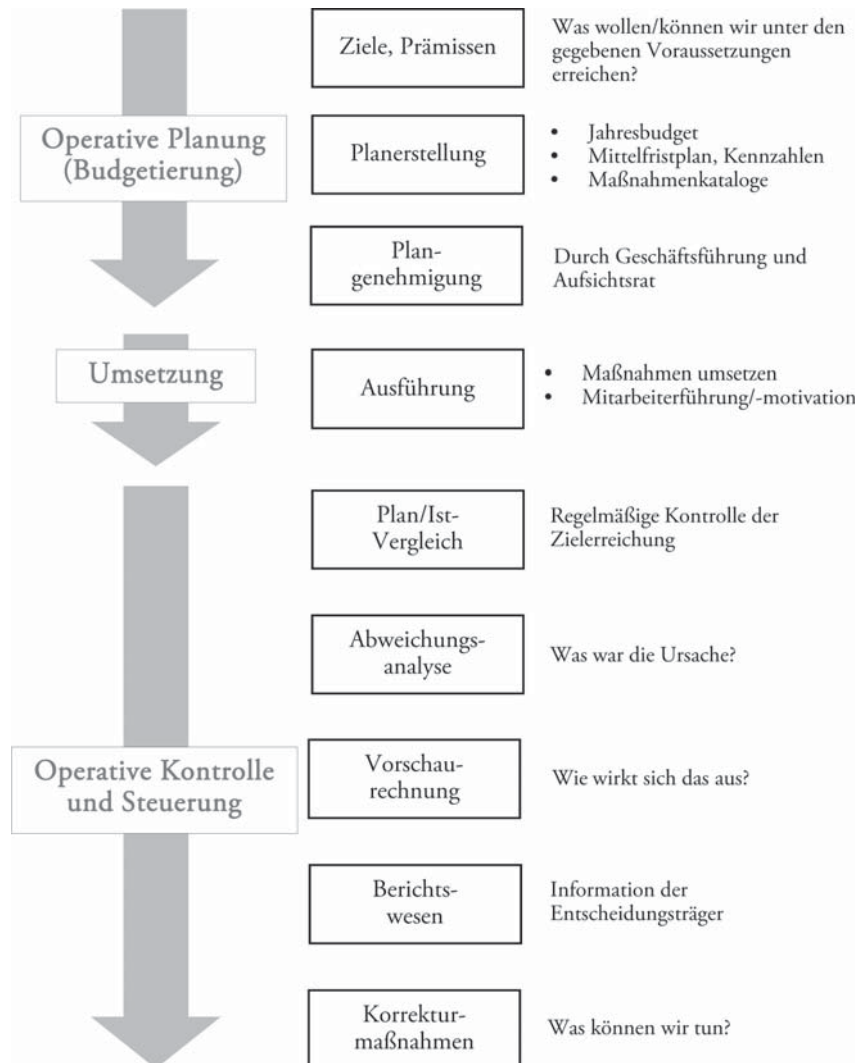


Abb. 37: Der operative Regelkreis (in Anlehnung an Eisl et al, 2015, S. 39)

Wie in obiger Abbildung ersichtlich, setzt sich der operative Regelkreis zusammen aus

- der operativen Unternehmensplanung (Jahresbudget und Mittelfristplanung);
- der Umsetzung (der geplanten Maßnahmen) sowie
- der operativen Kontrolle und Steuerung.

#### **ACHTUNG**

##### ***Eine gute Planung alleine ist zu wenig...***

*Wichtig ist, dass neben dem ersten Teil (operative Unternehmensplanung) auch die Umsetzung und die operative Kontrolle/Steuerung essentiell für den Regelkreis sind. So ist etwa in der Phase der Umsetzung ein großes Maß an Kommunikation notwendig, zB:*

*Kennen meine Vertriebsmitarbeiter auch die Vertriebsziele, welche zu erreichen sind?*

*Mit welchen Maßnahmen sollen diese erreicht werden?*

## **3.2 Budgetierung ist wertvolle Kopfarbeit**

Man kann und sollte ein Unternehmen nicht ausschließlich mit Zahlen aus der Buchhaltung und Kostenrechnung steuern. Diese bilden nur bereits Geschehenes ab und können nicht mehr verändert werden. Für den Unternehmer geht es vielmehr darum, die Zukunft nach seinen Vorstellungen und Möglichkeiten zu gestalten. Dazu bedarf es klarer Ziele und einiges an Überlegungen und Kopfarbeit. Das Durchrechnen der finanziellen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen ist eine wertvolle Entscheidungshilfe und sollte vom eingesetzten Softwaretool professionell unterstützt werden.

Ein Budget ist das zahlenmäßige Abbild der Unternehmensplanung. Es zeigt die finanziellen Ziele für alle Entscheidungsträger für das nächste Geschäftsjahr, aufgliedert in Monate oder zumindest Quartale und aufgliedert nach Verantwortlichkeiten (Kostenstellen, Profit Center). Ein Budget beinhaltet üblicherweise Umsatz-, Kosten-, Ergebnis-, Investitions- und Liquiditätsziele und ist das Ergebnis einer Reihe von Fragen, die sich der Unternehmer und die Führungskräfte stellen sollten:

- Welcher Umsatz ist notwendig, um die geplanten Kosten zu decken? Welchen Umsatz trauen wir uns zu? In welchem Rahmen können/wollen wir wachsen? Welche Entwicklungen gibt es bei Produkten, Leistungen, Märkten und Kunden?
- Haben wir ausreichend qualifizierte Mitarbeiter, um den geplanten Umsatz zu erwirtschaften? Ist ein Personalauf- oder -abbau geplant? Gehen Mitarbeiter in Pension? Nehmen wir neue Lehrlinge auf? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind nötig? Wie können wir Bedarfsspitzen abdecken? Welche Lohn- und Gehaltssteigerungen sind vorgesehen? Wie entwickeln sich die Sozialabgaben?

Im Rahmen der Budgetierung ist es natürlich ebenso möglich, mit Hilfe einer sog. Sensitivitätsanalyse die besonders erfolgskritischen Planungsparameter herauszukristallisieren und mit entsprechend unterschiedlichen Zukunftseinschätzungen verschiedene Szenarien (Best Case, Worst Case) zu rechnen. Am Ende des Prozesses sollte es nur EIN verbindliches Budget geben. Man sollte aber auch auf mögliche andere Entwicklungen vorbereitet sein, um gegebenenfalls rasch auf Abweichungen vom Plan reagieren zu können. Sowohl im Negativen wie im Positiven.



**TIPP**

**BUDGETIERUNG – DO’S AND DONT’S**

- Machen Sie die „wichtigen“ Budgetpositionen ausfindig – wo verstecken sich die maßgeblichen Kosten/Erträge? Im Planungsprozess sollte diesen Positionen deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden; wie zB die Planungen von Positionen, welche ohnehin mehr oder minder vernachlässigbar sind.
- Involvieren Sie die zuständigen Mitarbeiter/Abteilungen (Verkauf, Produktionsleiter etc) in den Planungsprozess.
- Stellen Sie Verbindlichkeit durch schriftliches Festhalten Ihrer Planungsannahmen, Prämissen etc her.
- Checken Sie Ihre Planung auf Plausibilität!

### 3.5 Fallbeispiel Integrierte Planungsrechnung

Wie alle Planungsüberlegungen in einem integrierten Rechenmodell zusammengeführt werden können, soll nun noch anhand des Beispiels einer kleinen Modeboutique gezeigt werden. Obwohl das Beispiel gegenüber der betrieblichen Praxis deutlich vereinfacht ist, gestaltet sich eine Lösung nur mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms (zB MS Excel) durchaus komplex. Eine integrierte Planungslösung (zB BMD Business Software) vereinfacht den Prozess deutlich, da viele Zusammenhänge (zB die integrierte Planungslogik, Teilpläne, Umsatzsteuerberechnungen etc) über die Software abgedeckt werden.

**BEISPIEL:**

Ein Modegeschäft plant für das kommende Geschäftsjahr einen Umsatz von € 2.000.000,- (exkl USt). Die Umsatzverteilung auf die einzelnen Monate soll entsprechend der Vorjahreskurve erfolgen:

Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
8%	5%	8%	10%	13%	4%	6%	10%	13%	10%	5%	8%

Die Kunden zahlen zu 50% bar und zu 50% mit Kreditkarte. Die Kartengesellschaft überweist 1 Monat später. Die Bareinnahmen werden am Tagesende auf das Bankkonto (Kontokorrentkonto) eingezahlt. Vereinfacht wird davon ausgegangen, dass kein Wechselgeld in der Kassa bleibt.

Der Wareneinsatz beträgt 60% des Umsatzes. Die eingekauften Waren werden voraussichtlich in vier großen Tranchen geliefert. Zahlungsziel je 30 Tage. Nachfolgende Tabelle zeigt das Einkaufsvolumen exkl USt:

Monat 1	Monat 4	Monat 7	Monat 10
300.000	300.000	250.000	250.000

Im Modefachgeschäft arbeiten acht Verkäufer mit einem Bruttolgehalt von je € 2.000,--. Im Juli des Planjahres wird zusätzlich ein Mitarbeiter mit einem Gehalt von € 1.800,-- eingestellt. Die Sonderzahlungen werden in den Monaten Juni und Dezember ausbezahlt. Der gesetzliche Sozialaufwand beträgt 32%.

Im März und im August wird jeweils eine Werbekampagne durchgeführt. Der Aufwand dafür beläuft sich auf € 20.000,-- pro Kampagne (exkl USt) und ist mit einem Zahlungsziel von 30 Tagen zahlbar. Die sonstigen Aufwendungen in Höhe von € 180.000,-- (exkl USt) verteilen sich konstant auf die einzelnen Monate und sind sofort zahlungswirksam.

Im März soll die Geschäftseinrichtung teilweise erneuert werden. Investitionsvolumen € 100.000,-- (exkl USt, sofort zahlungswirksam). Zur Finanzierung der Investition wird ein Kapitalratendarlehen über € 100.000,-- aufgenommen. Laufzeit 15 Jahre, 5% Zinsen pa (monatliche Tilgung, 1. Rückzahlung Anfang April).

Für das kommende Jahr sind Abschreibungen in Höhe von € 90.000,-- geplant (inkl neue Geschäftseinrichtung).

Das bestehende Darlehen hat eine Restlaufzeit von 37 Monaten (monatliche Tilgung € 5.000,--); Zinssatz 4,5% pa. Der Zinssatz für das Girokonto beträgt 0,5% pm – ebenfalls monatliche Verrechnung.

Die Privatentnahmen erfolgen am Beginn jedes Quartals mit jeweils € 30.000,--.

Die hochgerechnete Schlussbilanz des laufenden Jahres zeigt folgendes Bild:

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	400.000	Eigenkapital	250.000
Warenvorrat	300.000	Darlehen	185.000
Forderungen LuL	80.000	Kfr. Bankverb.	285.000
		USt-Zahllast	60.000
<b>Summe</b>	<b>780.000</b>	<b>Summe</b>	<b>780.000</b>

Die USt-Zahllast aus der Schlussbilanz wird zu € 25.000,-- im Jänner und zu € 35.000,-- im Februar des Planjahres zahlungswirksam. Die Lieferforderungen aus der Schlussbilanz des laufenden Jahres sind zur Gänze im Jänner des Planjahres fällig.

#### Aufgabenstellung

- Erstellen Sie die Erfolgs- und Finanzplanung (direkt/indirekt) für die 12 Monate des Geschäftsjahres. Ein eventueller Finanzierungsbedarf wird durch eine Erhöhung des Girokontos gedeckt, bei einem Finanzmittelüberschuss wird das Girokonto entsprechend reduziert.
- Erstellen Sie die Planbilanz für die Budgetperiode.

Die **Lösung** zu dieser Aufgabenstellung wird auf den folgenden Seiten detailliert beschrieben.