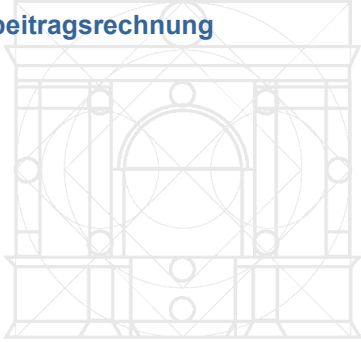


137

**Grundlagen Rechnungswesen**  
Teilkostenrechnung

- **Lineare Kostenfunktionen**
- **Deckungsbeitragsrechnung**



4. Teilkostenrechnung  
Kostenfunktionen  
Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor

138

**Grundlagen Rechnungswesen**  
Teilkostenrechnung

Aufgliederung der Gesamtkosten

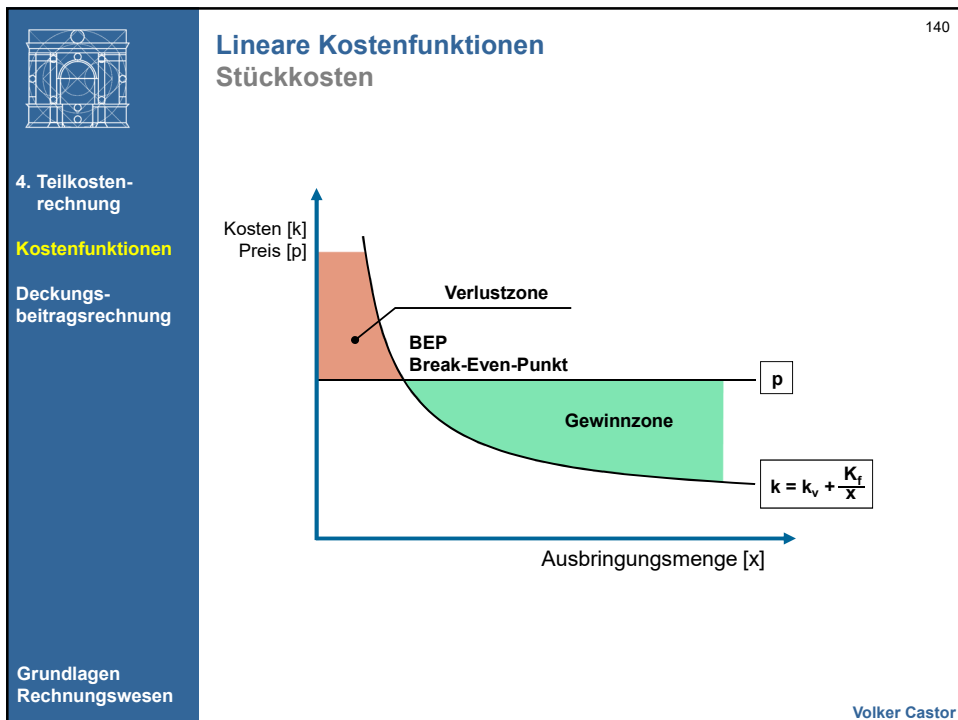
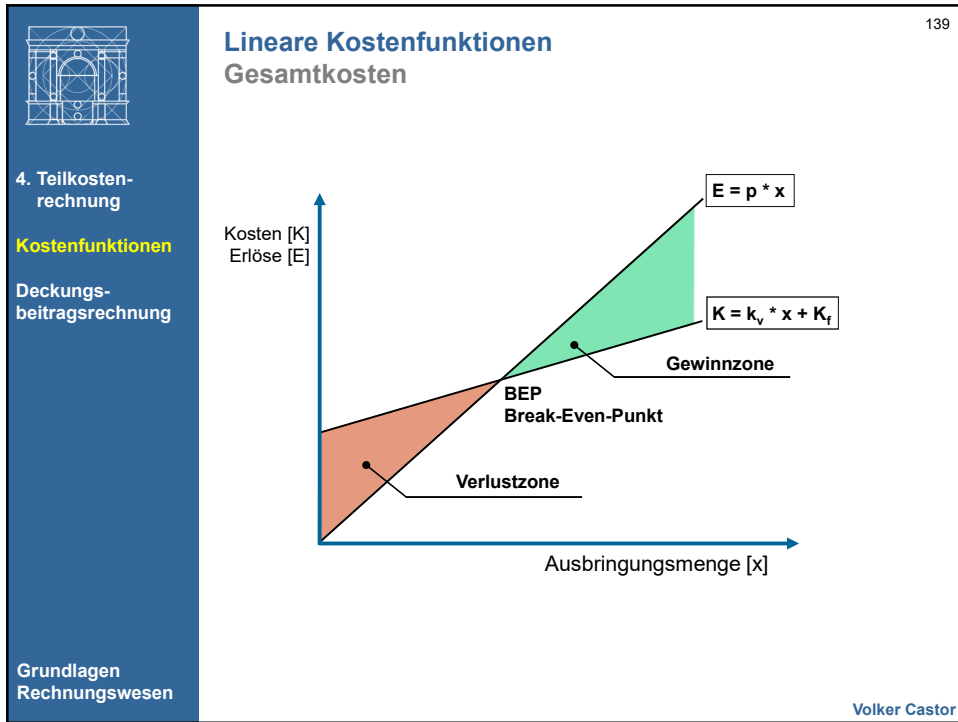
- nach Art der Verrechnung auf die Aufträge
  - Einzelkosten
  - Gemeinkosten
- nach Verhalten bei Beschäftigungsschwankungen
  - Fixe Kosten
  - Variable Kosten


↓

**Vollkostenrechnung**      **Teilkostenrechnung**

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor





4. Teilkostenrechnung

Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

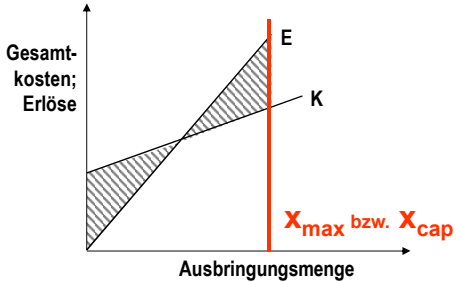
Grundlagen Rechnungswesen

### Kostenanalyse linearer Gesamtkosten


141

- **Maximaler Gewinn:** Aufgrund der Fixkostendegression wird der maximale Gewinn bei einer Produktion an der technischen Kapazitätsgrenze erreicht.

$G_{\max} \Rightarrow E - K \text{ (bei } x_{\max})$



Volker Castor



4. Teilkostenrechnung

Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Kostenanalyse linearer Gesamtkosten

142

- **Break-Even-Punkt:** Stückzahl, bei der die Gesamterlöse gleich den Gesamtkosten sind.

$BEP \Rightarrow E = K$

- **Langfristige Preisuntergrenze:** (PUG 1) Niedrigster Preis, zu dem noch kein Verlust entsteht.

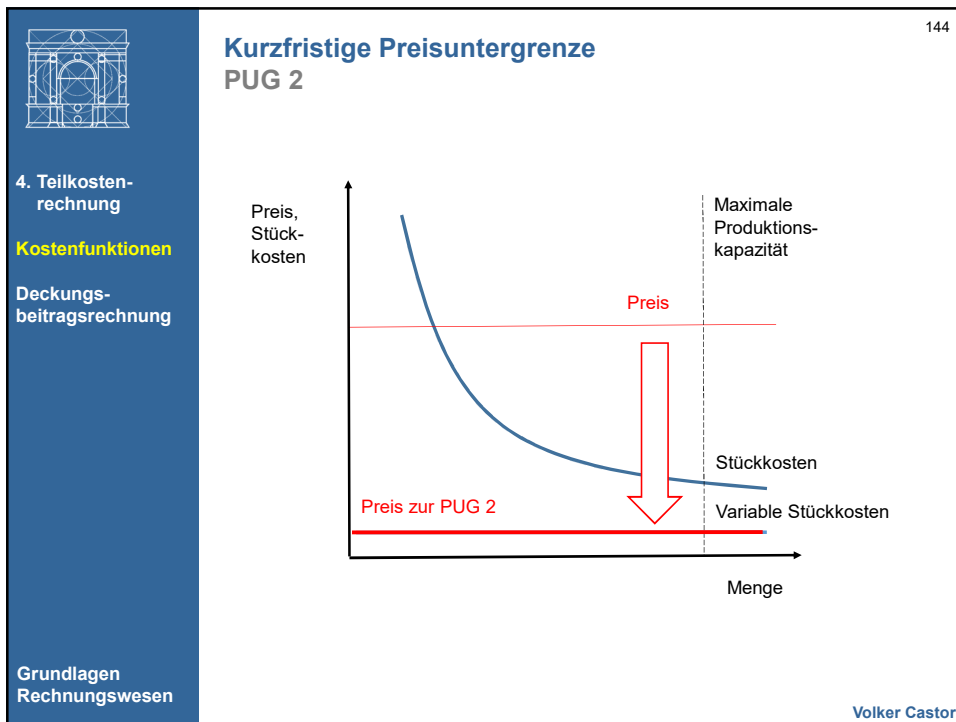
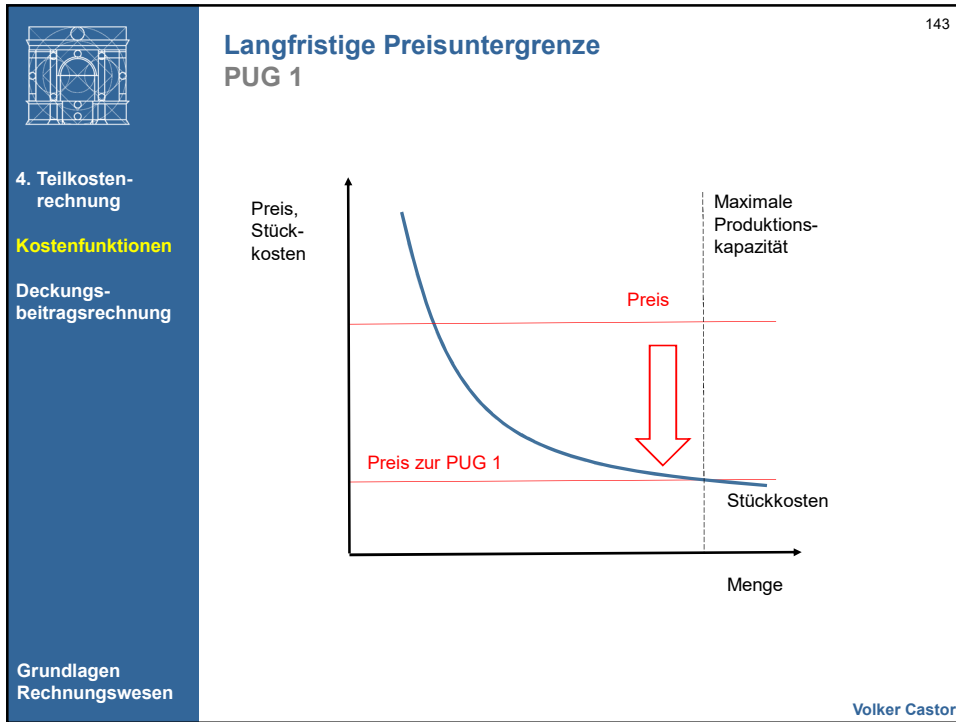
$PUG\ 1 \Rightarrow G = 0 \text{ (bei } x_{\max})$

- **Kurzfristige Preisuntergrenze:** (PUG 2) Niedrigster Preis, zu dem ausschließlich ein Verlust in Höhe der fixen Kosten entsteht.

$PUG\ 2 \Rightarrow G = -K_f \text{ (bei } x_{\max}) \text{ bzw.}$

$PUG\ 2 \Rightarrow DB = 0 \text{ (bei } x_{\max})$

Volker Castor



4. Teilkostenrechnung

**Kostenfunktionen**

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Vollkostenrechnung

145

The graph shows a coordinate system with 'Gesamtkosten' (Total Costs) on the vertical axis and 'Ausbringungsmenge' (Output Quantity) on the horizontal axis. A straight line labeled 'K' starts at the origin (0,0) and slopes upwards. A point on this line is marked with a dot, and dashed lines project it to the axes, identifying the output quantity as  $x_1$  and the total cost as  $K_1$ .

Volker Castor

4. Teilkostenrechnung

**Kostenfunktionen**

Deckungsbeitragsrechnung

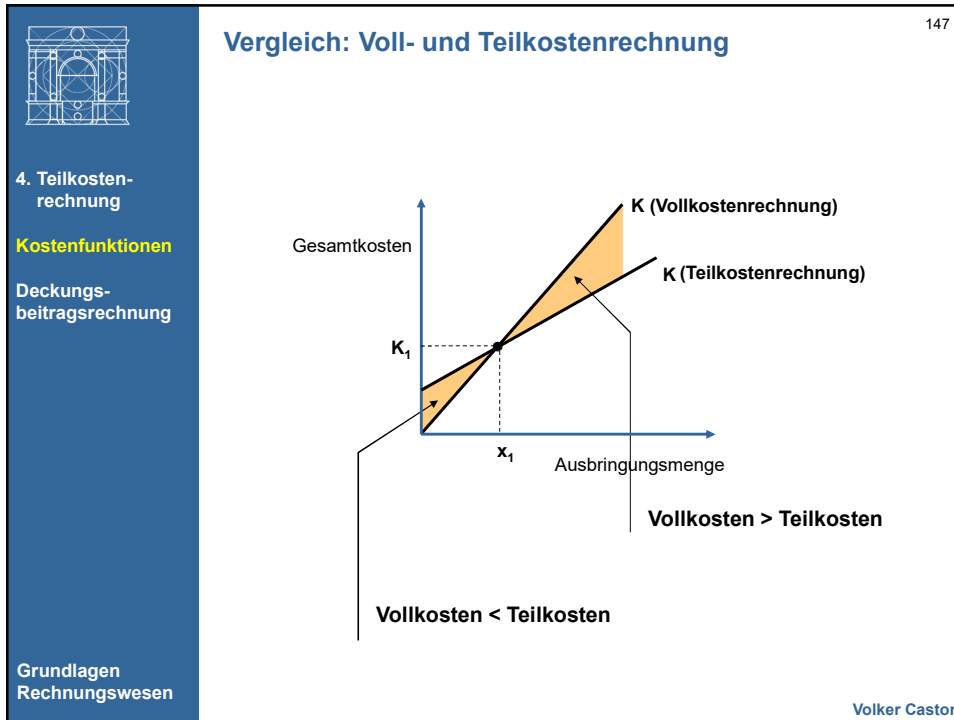
Grundlagen Rechnungswesen

### Teilkostenrechnung

146

The graph shows a coordinate system with 'Gesamtkosten' (Total Costs) on the vertical axis and 'Ausbringungsmenge' (Output Quantity) on the horizontal axis. A straight line labeled 'K' starts at a point on the vertical axis (representing fixed costs) and slopes upwards. A point on this line is marked with a dot, and dashed lines project it to the axes, identifying the output quantity as  $x_1$  and the total cost as  $K_1$ .

Volker Castor



**Vergleich: Voll- und Teilkostenrechnung** 148

4. Teilkostenrechnung

**Kostenfunktionen**


Deckungsbeitragsrechnung

**Ausgangslage**

Ein Zulieferbetrieb ist mit langfristigen Lieferverträgen (Grundgeschäft) noch nicht ganz ausgelastet. Es besteht die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen (Zusatzgeschäft), ohne die Gesamtkapazität des Betriebes zu überschreiten.

<b>Grundgeschäft</b>	
Gesamtkosten (Euro)	1.000.000,00
Variable Kosten (Prozent)	30,00
Stückzahl (Stück)	100,00
Stückpreis (Euro)	11.000,00
<b>Zusatzgeschäft</b>	
Stückzahl (Stück)	20,00
Stückpreis (Euro)	8.000,00

Grundlagen Rechnungswesen Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

149

### Vergleich: Voll- und Teilkostenrechnung

#### Vollkostenbetrachtung ohne Zusatzauftrag

Umsätze	1.100.000,00 €
- Gesamtkosten	<u>1.000.000,00 €</u>
= Gewinn	100.000,00 €

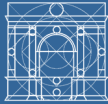
#### Vollkostenbetrachtung mit Zusatzauftrag

Umsätze	1.260.000,00 €
- Gesamtkosten	<u>1.200.000,00 €</u>
= Gewinn	60.000,00 €

**Vollkostenbetrachtung: Zusatzauftrag lohnt sich nicht**

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

150

### Vergleich: Voll- und Teilkostenrechnung

#### Teilkostenbetrachtung ohne Zusatzauftrag

Umsätze	1.100.000,00 €
- variable Kosten	<u>300.000,00 €</u>
= Deckungsbeitrag	800.000,00 €
- Fixe Kosten	<u>700.000,00 €</u>
= Gewinn	100.000,00 €

#### Teilkostenbetrachtung mit Zusatzauftrag

Umsätze	1.260.000,00 €
- variable Kosten	<u>360.000,00 €</u>
= Deckungsbeitrag	900.000,00 €
- Fixe Kosten	<u>700.000,00 €</u>
= Gewinn	200.000,00 €

**Teilkostenbetrachtung: Zusatzauftrag lohnt sich**

Volker Castor



4. Teilkostenrechnung

Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Kostenanpassungsprozesse

151

Untersucht wird das Verhalten der Kosten im Rahmen der Anpassung an ein wachsendes Auftragsvolumen:

- **Quantitative Anpassung:** Beschaffung zusätzlicher Fertigungsmaschinen. Folge: steigende Fixkosten, die nicht kurzfristig abbaubar sind (bei sinkender Auftragslage)
- **Intensitätsmäßige Anpassung:** Schnellere Maschinenlaufzeit (sofern technisch möglich). Folge: steigender Verbrauch (kurzfristig) und höherer Verschleiß (langfristig) sowie größere Unfallgefahren
- **Zeitliche Anpassung:** Überstunden (kurzfristig) oder Mehrschichtbetrieb (langfristig). Folge: steigende variable Kosten

Volker Castor



4. Teilkostenrechnung

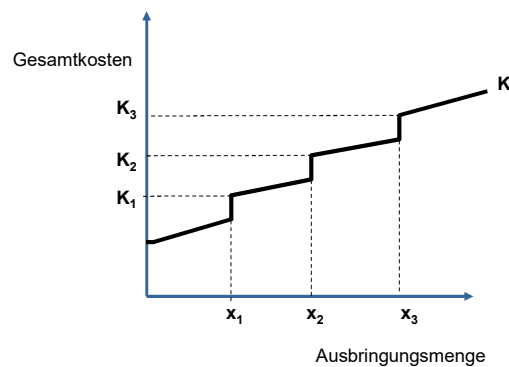
Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Quantitative Anpassungen: Sprungfixe Kosten

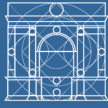
152



Kapazitätsausweitungen durch Anlageninvestitionen verändern in Sprüngen die Höhe der fixen Kosten.

Volker Castor





4. Teilkostenrechnung

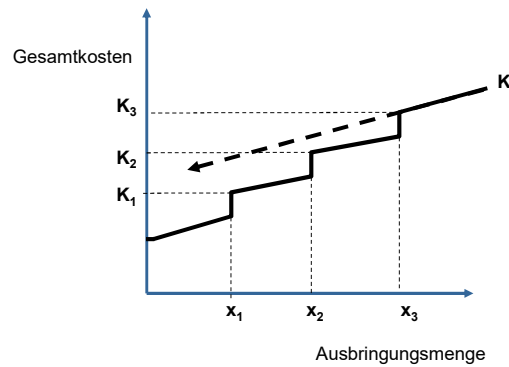
Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Kostenremanenz

153



Minderungen der Ausbringungsmenge führen nicht zu niedrigeren fixen Kosten.

Volker Castor



4. Teilkostenrechnung

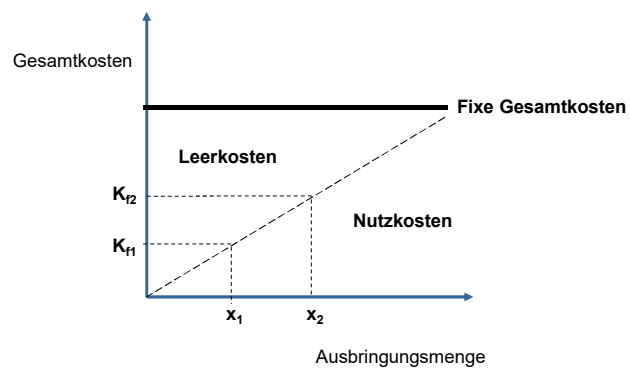
Kostenfunktionen

Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

### Nutzkosten und Leerkosten

154



Wird die Produktionskapazität nicht voll ausgenutzt, mindern sich nicht die fixen Kosten. Die entstehenden Leerkosten müssen mit einer kleineren Ausbringungsmenge „mitverdient“ werden.

Volker Castor

155

### Intensitätsmäßige Anpassungen

The graph plots 'Verbrauchsmenge' (consumption volume) on the vertical axis against 'Intensität' (intensity) on the horizontal axis. A U-shaped curve labeled 'Verbrauch' represents the relationship. A horizontal dashed arrow points to the right from the minimum point of the curve, indicating that as intensity increases beyond the optimal point, consumption volume also increases.

4. Teilkostenrechnung  
Kostenfunktionen  
Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor

156


### Zeitliche Anpassungen

The graph plots 'Gesamtkosten' (total costs) on the vertical axis against 'Ausbringungsmenge' (output quantity) on the horizontal axis. A solid line labeled 'K' represents the total cost function. A point  $x_1$  is marked on the horizontal axis, corresponding to a cost  $K_1$  on the vertical axis. A dashed line extends from  $x_1$  to the right, and a shaded orange area between this dashed line and the solid line 'K' is labeled 'Mehrkosten infolge Überstundenzuschlägen' (additional costs due to overtime surcharges).

4. Teilkostenrechnung  
Kostenfunktionen  
Deckungsbeitragsrechnung

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

157

### Deckungsbeitragsrechnung

$$K = k_v \cdot x + K_f$$

$$E = p \cdot x$$

$$G = E - K$$

$$G = (p \cdot x) - (k_v \cdot x + K_f)$$

$$G = \underbrace{(p - k_v)}_{db} \cdot x - K_f$$

$$\underbrace{\hspace{10em}}_{DB}$$

**Deckungsbeitrag**

K = Kosten

$K_v$  = variable Gesamtkosten

$k_v$  = variable Stückkosten

x = Menge, Stückzahl

$K_f$  = Gesamte Fixkosten

E = Erlöse, Umsätze


p = Stückpreis

G = Gewinn, Betriebsergebnis

db = Stückdeckungsbeitrag

DB = Gesamtdeckungsbeitrag

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

158

### Deckungsbeitragsrechnung

#### Deckungsbeitrag


- Gesamtdeckungbeitrag: Betrag, der nach Deckung der gesamten variablen Kosten zur Deckung der Fixen Kosten zur Verfügung steht.

$$DB = \text{Erlöse} - \text{variable Gesamtkosten}$$

- Stückdeckungsbeitrag: Betrag, der nach Deckung der variablen Stückkosten zur Deckung der Fixen Kosten zur Verfügung steht.

$$db = \text{Preis} - \text{variable Stückkosten}$$

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

### Deckungsbeitragsrechnung


**Umsatz**  
 $E = p * x$

**Deckungsbeitrag**  
 $DB = (p - k_v) * x$

**Gewinn**  
 $G = E - K$

159

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung


Grundlagen  
Rechnungswesen

### Deckungsbeitragsrechnung

$$G = \left\{ \begin{array}{l} (p_1 - k_{v1}) * x_1 \\ (p_2 - k_{v2}) * x_2 \\ (p_3 - k_{v3}) * x_3 \\ (p_4 - k_{v4}) * x_4 \end{array} \right\} - K_f$$

160

Volker Castor



**4. Teilkostenrechnung**

Kostenfunktionen

**Deckungsbeitragsrechnung**


Grundlagen Rechnungswesen

### Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

161

	Erzeugnisgruppe I		Erzeugnisgruppe II			Summe
	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	Produkt E	
Stückzahl	10.000,00	15.000,00	30.000,00	20.000,00	40.000,00	115.000,00
Verkaufspreis pro Stück	10,00	20,00	15,00	18,00	12,00	-
Bruttoerlös	100.000,00	300.000,00	450.000,00	360.000,00	480.000,00	1.690.000,00
- direkte Vertriebskosten	-2.000,00	-5.000,00	-6.000,00	-5.000,00	-7.000,00	-25.000,00
Nettoerlös	98.000,00	295.000,00	444.000,00	355.000,00	473.000,00	1.665.000,00
- direkte Fertigungskosten	-60.000,00	-210.000,00	-360.000,00	-200.000,00	-280.000,00	-1.110.000,00
Deckungsbeitrag	38.000,00	85.000,00	84.000,00	155.000,00	193.000,00	555.000,00
Fixkosten						380.000,00
Betriebserfolg						175.000,00

Volker Castor



**4. Teilkostenrechnung**

Kostenfunktionen

**Deckungsbeitragsrechnung**


Grundlagen Rechnungswesen

### Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

162

	Erzeugnisgruppe I		Erzeugnisgruppe II			Summe
	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	Produkt E	
Deckungsbeitrag	38.000,00	85.000,00	84.000,00	155.000,00	193.000,00	555.000,00
- Erzeugnisfixkosten	-8.000,00	-12.000,00	-10.000,00	-13.000,00	-17.000,00	-60.000,00
Restdeckungsbeitrag I	30.000,00	73.000,00	74.000,00	142.000,00	176.000,00	495.000,00
- Gruppenfixkosten		-35.000,00		-85.000,00		-120.000,00
Restdeckungsbeitrag II		68.000,00		307.000,00		375.000,00
- Bereichsfixkosten		-44.000,00		-58.000,00		-102.000,00
Restdeckungsbeitrag III		24.000,00		249.000,00		273.000,00
- Unternehmensfixkosten						-98.000,00
Betriebserfolg						175.000,00

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

Deckungs-  
beitragsrechnung

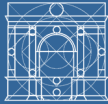
Grundlagen  
Rechnungswesen

163

### Deckungsbeitragsrechnung bei geschätzten variablen Kostenanteilen

	A	B	C	D
Menge	45.000,00	16.000,00	23.000,00	44.000,00
Preis	12,00	7,50	22,00	18,50
Stückkosten	15,00	17,00	19,00	12,00
Variable Stückkosten 45%				
Stück- deckungsbeitrag				
Produkt- deckungsbeitrag				
Produkt- fixkosten				
Produktgewinn				
Unternehmensgewinn				

Volker Castor



4. Teilkosten-  
rechnung

Kostenfunktionen

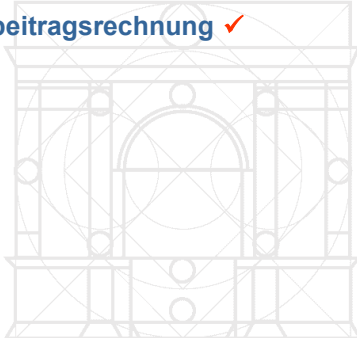
Deckungs-  
beitragsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

164


### Grundlagen Rechnungswesen Teilkostenrechnung

- Lineare Kostenfunktionen ✓
- Deckungsbeitragsrechnung ✓



Volker Castor

165




## Grundlagen Rechnungswesen Controlling

- Kennzahlen
- Planungsrechnung

5. Controlling

Kennzahlen


Planungsrechnung



Grundlagen  
Rechnungswesen

Volker Castor

166



## Grundlagen Rechnungswesen Controlling

**Controlling** ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesen und anderer Quellen zusammen, um entsprechend aufbereitet und ausgewertet zu werden.

**Controlling** stellt die Methoden (Techniken, Instrumente) und Informationen für betriebliche Planungs- und Kontrollprozesse bereit und koordiniert diese Prozesse im Unternehmen.

Somit kann Controlling (verkürzt) als **Unternehmenssteuerung durch Information** verstanden werden.


5. Controlling

Kennzahlen

Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

Volker Castor



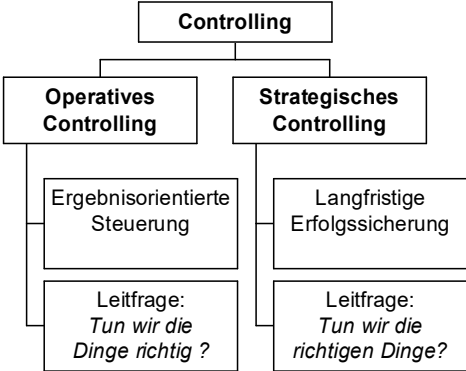
5. Controlling

Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

167

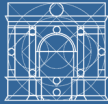
## Grundlagen Rechnungswesen Controlling



```

graph TD
    C[Controlling] --> OC[Operatives Controlling]
    C --> SC[Strategisches Controlling]
    OC --> ES[Ergebnisorientierte Steuerung]
    ES --> L1[Leitfrage: Tun wir die Dinge richtig?]
    SC --> LE[Langfristige Erfolgssicherung]
    LE --> L2[Leitfrage: Tun wir die richtigen Dinge?]
            
```

Volker Castor



5. Controlling

Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen


168

## Grundlagen Rechnungswesen Controlling

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Ziele	Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, Steuerung des Gewinns, Erhaltung der Liquidität, Sicherung der Rentabilität	Langfristige Bestands- und Erfolgssicherung, Erfolgspotentiale erkennen, schaffen, anpassen und erhalten
Zentrale Steuerungsgrößen	Liquidität	Erfolgspotentiale
Dimensionen	Kosten - Leistung Aufwand - Ertrag	Stärken - Schwächen Chancen - Risiken
Zeitbezug	kurzfristig	langfristig
Informationsquellen	primär intern	primär extern
Hauptaufgaben	Informationsversorgung, kurzfristige Budgetierung	Frühwarnsystem, langfristige Budgetierung
Instrumente	Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Nachkalkulation, Kurzfristige Erfolgsrechnung, Break-Even-Analyse, Preisuntergrenzen, Budgetierung, Liquiditäts- und Finanzplan, Kennzahlen, Wertanalyse	Branchenstrukturanalyse, SWOT-Analyse, PEST-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Ziellückenanalyse, Szenario-Technik, Benchmarking, Balanced Scorecard, Budgetierung, Liquiditäts- und Finanzplan, Kennzahlen, Wertanalyse

Volker Castor



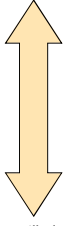


5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

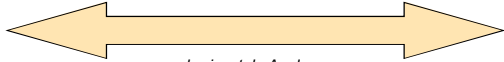
169

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse



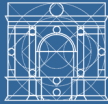
vertikale  
Analysen

A	P
<b>Bilanz zum 31.12. ....</b>	
<b>A. Anlagevermögen</b> I. Immaterielles Vermögen II. Sachanlagen III. Finanzanlagen  <b>B. Umlaufvermögen</b> I. Vorräte II. Forderungen aLL III. Wertpapiere IV. Liquide Mittel (Bank, Kasse)  <b>C. Rechnungsabgrenzung</b>	<b>A. Eigenkapital</b> I. Gezeichnetes Kapital II. Rücklagen III. Jahresüberschuss  <b>B. Rückstellungen</b>  <b>C. Verbindlichkeiten</b> 1. Darlehen 2. erhaltene Anzahlungen 3. Verbindlichkeiten aLL 4. Sonstige Verbindlichkeiten  <b>D. Rechnungsabgrenzung</b>



horizontale  
Analysen

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

170


### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

**Vertikale Finanzierungsregeln**

Der Finanzbedarf eines Unternehmens kann durch eigene oder fremde Mittel gedeckt werden. Die vertikalen Finanzierungsregeln untersuchen grundsätzlich das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.

<b>Verschuldungsgrad</b>	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
<b>Eigenfinanzierungsgrad</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
<b>Fremdfinanzierungsgrad</b>	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

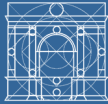
171

**Horizontale Finanzierungsregeln**  
 Die horizontalen Finanzierungsregeln beziehen sich auf das Verhältnis von Teilen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Dabei geht es um die Frage, wie einzelne Vermögensteile (als reine Bilanzrelation) finanziert worden sind. Vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der dauernden Zahlungsfähigkeit (Liquidität) richten sich die **goldene Finanzierungsregel** und die **goldene Bilanzregel** auf den Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition.

<b>Deckungsgrad I</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	
<b>Deckungsgrad II</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	> 100 %

Grundlagen Rechnungswesen

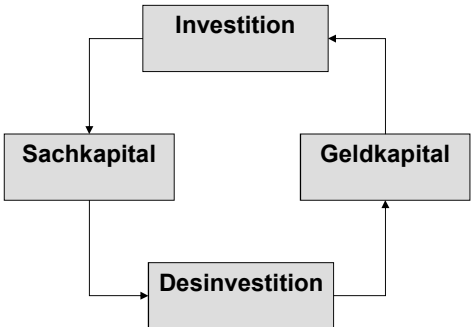
Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

172




```

            graph TD
            SK[Sachkapital] --> I[Investition]
            I --> GK[Geldkapital]
            GK --> D[Desinvestition]
            D --> SK
            
```

Die **goldene Finanzierungsregel** besagt, dass Fremdkapital, das für eine bestimmte Frist aufgenommen wird, nur in solchen Investitionen gebunden werden soll, die sich spätestens mit den jeweiligen Tilgungsterminen wieder verflüssigen. (Entsprechung von Tilgung und Desinvestition) → **Fristenkongruenz**

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen


**Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse**
173

<b>Anlagevermögen</b>	<b>Eigenkapital und Langfristiges Fremdkapital</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>

Die **goldene Bilanzregel** sieht vor, dass langfristig gebundene Vermögensteile (z.B. Teile des Anlagevermögens) auch langfristig (z.B. mit Eigenkapital oder langfristigem Fremdkapital) zu finanzieren sind, während kurzfristige Vermögensteile auch kurzfristig finanziert werden können.

Eine leichte langfristige Überdeckung wird hier unter Sicherheitsaspekten (Anschlussfinanzierungen etc.) als positiv angesehen.

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

**Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse**
174


**Liquidität**

Unter Liquidität ist grundsätzlich die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, fristgerecht allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Besteht diese Fähigkeit nicht mehr (Illiquidität), so führt dies zur Insolvenz. – Die Erhaltung der betrieblichen Liquidität ist somit die wichtigste Aufgabe aller Finanzplanungen.

Eine Aussage über die **statische Liquidität** (anhand von Bilanzwerten) kann durch einen Vergleich der verfügbaren Mittel mit den fälligen Verbindlichkeiten erfolgen. Das Verhältnis zwischen diesen aktiven und passiven Positionen bezeichnet man als Liquiditätsgrad.

Für die Bestimmung der **dynamischen Liquidität** ist eine **Kapitalflussrechnung** und für die Bestimmung der durchschnittlichen dynamischen Liquidität eine **Cashflow-Analyse** anzuwenden.

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

## Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

175

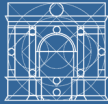
<b>Liquidität 1. Grades</b>	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$	> 20 %
<b>Liquidität 2. Grades</b>	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1. und 2. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$	> 100 %
<b>Liquidität 3. Grades</b>	= $\frac{\text{Flüssige Mittel 1., 2. und 3. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$	> 200 %

Flüssige Mittel 1. Ordnung: vorhandenes Bargeld und Sichtguthaben

Flüssige Mittel 2. Ordnung: kurzfristige Forderungen

Flüssige Mittel 3. Ordnung: Rohstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse

Volker Castor



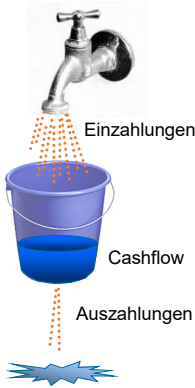
5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

## Cashflow


176

Der Cashflow gibt das **Innenfinanzierungspotential** eines Unternehmens an, also die Fähigkeit aus eigener Kraft selbständig Finanzierungsmittel zu generieren. Der Cashflow steht für Investitionen, Schuldentilgungen und Ausschüttungen zur Verfügung.



laufende Einzahlungen aus Betriebstätigkeit
- laufende Auszahlungen für Betriebstätigkeit
Cashflow

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung


### Cashflow (Kurzform)

177

Gewinn	
+ Abschreibungen	
+ Erhöhung von Rückstellungen	
<hr/>	
<b>Brutto Cashflow</b>	
- Gewinnsteuerzahlungen	
- Gewinnausschüttungen	
<hr/>	
<b>Netto Cashflow</b>	

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

### Cashflow

178

**Direkte Cashflow-Ermittlung:**


zahlungswirksame Erträge	
- zahlungswirksame Aufwendungen	
<hr/>	
Cash Flow	

**Indirekte Cashflow-Ermittlung:**

Jahresüberschuss	
- nicht zahlungswirksame Erträge	
+ nicht zahlungswirksame Aufwendungen	
<hr/>	
Cash Flow	

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen


## Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

179

```

graph TD
    A[Bereinigter Unternehmenserfolg] --> B[operatives Ergebnis  
Ordentlicher Unternehmenserfolg]
    A --> C[Bildung bzw. Auflösung  
stiller Reserven]
    B --> D[Jahresüberschuss  
vor Steuern]
    B --> E[Unregelmäßiges Ergebnis  
Sondereinflüsse, Einmalergebnisse]
    D --> F[Ordentliches  
Betriebsergebnis  
(I. Qualität)]
    D --> G[Finanz- und  
Verbunderfolg  
(I. Qualität)]
    E --> H[Finanzwirksames  
a.o. Ergebnis und / oder  
Liquidationsergebnis  
(II. Qualität)]
    E --> I[Finanzunwirksam:  
Bewertungserfolg  
(III. Qualität)]
        
```

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen


## Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

180

**Rentabilität**  
Das Verhältnis von erwirtschafteten Gewinn zum eingesetzten Kapital bezeichnet man als Rentabilität. Bei der Rentabilitätsberechnung wird das am Geschäftsjahresbeginn vorhandene Kapital mit dem während der Abrechnungsperiode erwirtschafteten Gewinn verglichen. Je höher die Rentabilität ist, desto besser wurde der Produktionsfaktor Kapital genutzt.

Die Bedeutung der Rentabilitätswerte wird dann offensichtlich, wenn man die Ergebnisse mit denen gleichartiger Unternehmen oder dem am Kapitalmarkt herrschenden Zinssatz vergleicht. Neben der Vergleichsmöglichkeit liefern die Rentabilitätskennzahlen auch Ansätze zur strategischen Gestaltung der Kapitalstruktur.

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

181


### Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

<b>Eigenkapitalrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
<b>Umsatzrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$
<b>Gesamtkapitalrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

<b>ROI</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
<b>ROI</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

182

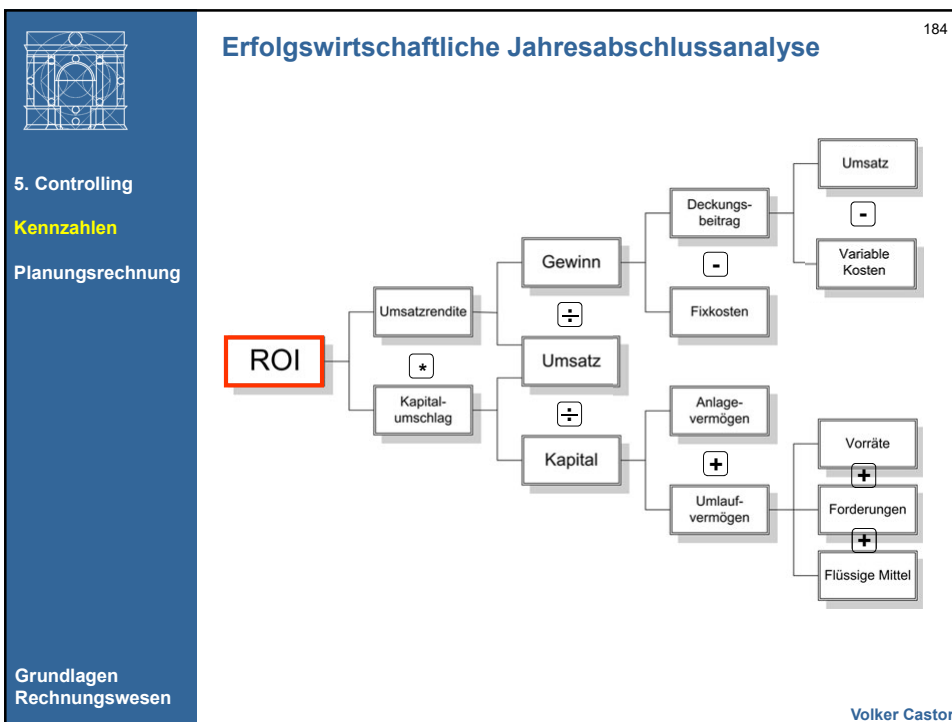
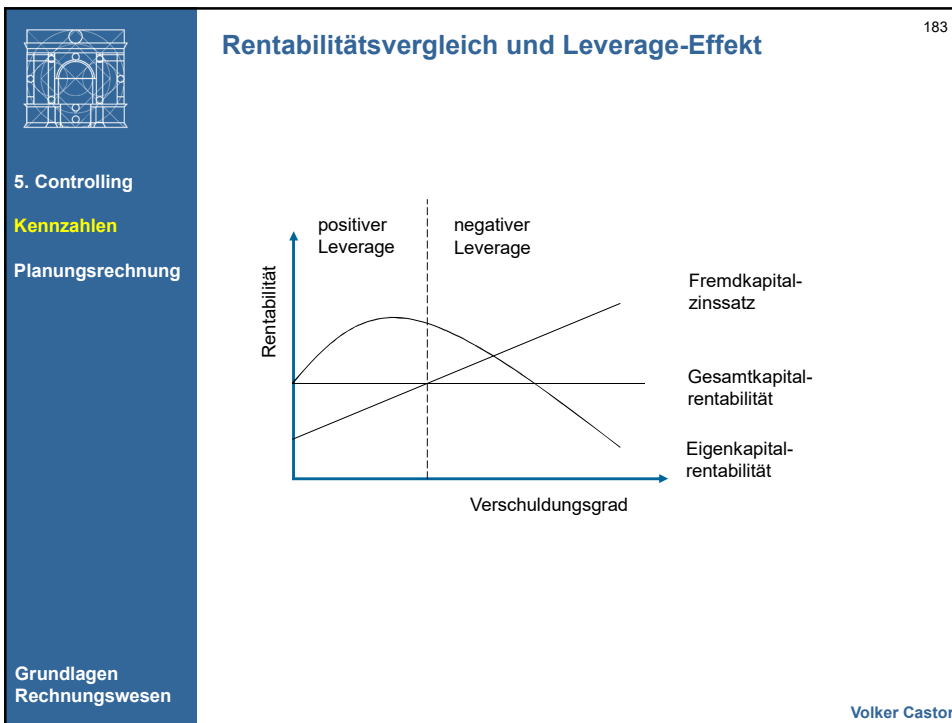
### Rentabilitätsvergleich und Leverage-Effekt

**Leverage-Effekt:** So lange die Rentabilität des Gesamtkapitals (Eigenkapital und Fremdkapital) größer ist als der am Markt herrschende Kreditzinssatz, so lange lohnt sich eine durch Fremdkapital finanzierte Investition zur Kapazitätserweiterung.

Es liegt hier eine Hebelwirkung zunehmender Verschuldung auf die Eigenkapitalrentabilität vor.

Dieser Effekt kann jedoch auch negativ sein. Liegt der Fremdkapitalzins über der Gesamtkapitalrentabilität, so verwandelt sich der Vorteil in einen Nachteil.

Volker Castor

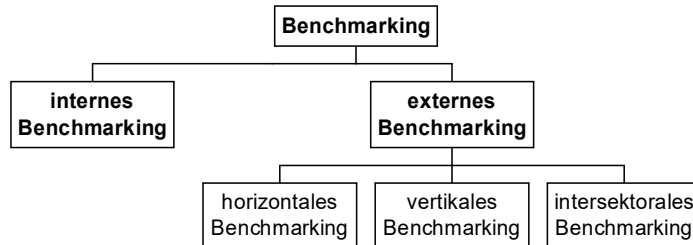






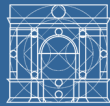
## Benchmarking

185



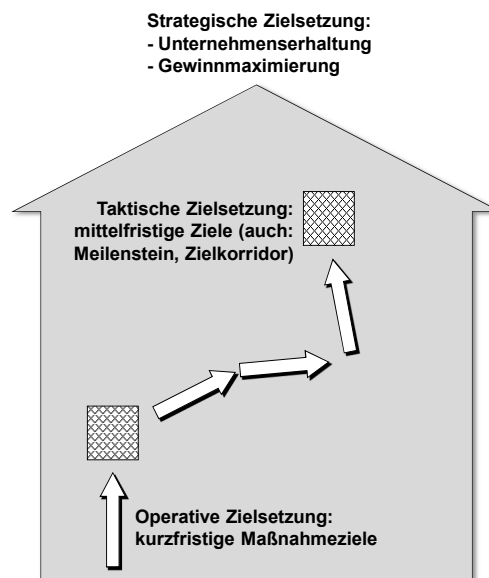
Als **Benchmarking** wird der systematische Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im eigenen Unternehmen (z.B. Filialvergleich, Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich) sowie mit denen in fremden Unternehmen bezeichnet.

Volker Castor




## Planungssystem

186



Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung


Grundlagen  
Rechnungswesen

## Planungssystem

187

System: Horizont:	Ziel-system	Maßnahmen-system	Ressourcen-system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcen-entwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcen-bedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourcen-einsatz

Volker Castor

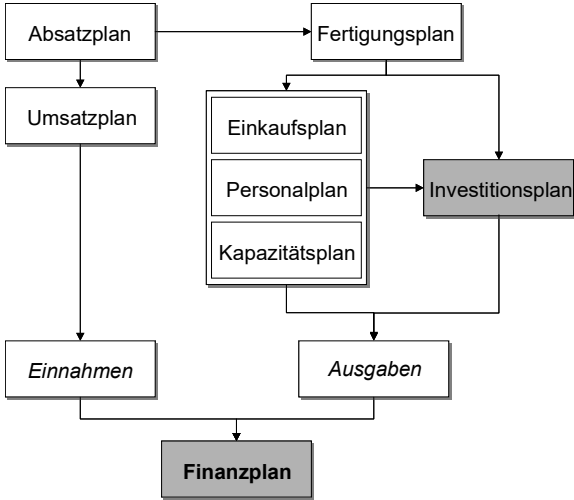


5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

## Aspekte der Finanzplanung


188



```

graph TD
    A[Absatzplan] --> B[Fertigungsplan]
    A --> C[Umsatzplan]
    B --> D[Einkaufsplan]
    B --> E[Personalplan]
    B --> F[Kapazitätsplan]
    D --> G[Investitionsplan]
    E --> G
    F --> G
    C --> H[Einnahmen]
    G --> I[Ausgaben]
    H --> J[Finanzplan]
    I --> J
    style G fill:#ccc
    style J fill:#ccc
    
```

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

## Kapitalbedarf

**Einmaliger  
Kapitalbedarf**

- Einmalige Kosten
- Betriebsgrundstücke und Gebäude
- Betriebseinrichtung, Maschinen, Werkzeuge und Fuhrpark
- Eisener Bestand an Rohstoffen

**Kapitalbedarf =  
Summe der Kosten**

**Laufender  
Kapitalbedarf**


- Stoffkosten
- Fertigungskosten
- Verwaltungskosten
- Vertriebskosten

**Kapitalbedarf =  
Umsatzbreite x Umsatzdauer**

**Gesamt-  
Kapitalbedarf**

189

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

## Beispiel zur Finanzplanung

Eine Motorenfabrik plant die Ausdehnung der bisherigen Produktion um 10%.

Da die Kapazitäten bislang nur zu etwa 80% ausgelastet waren, ist keine Erweiterungsinvestition notwendig.


Die Produktionsausdehnung wirkt sich somit lediglich auf das Umlaufvermögen aus. Die bisherige Tagesproduktion beläuft sich auf 150 Stück.

Die geplante Tagesproduktion beträgt 165 Stück.

Die Lieferanten gewähren der Motorenfabrik ein Zahlungsziel von 15 Tagen.

190

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

191


### Beispiel zur Finanzplanung

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Lager					Produktion					Vertrieb (Verkauf und Kundenziel)																			
Verwaltungskosten																													
Fertigungskosten																													
Zahlungsziel des Lieferanten										Stoffkosten																			

**Berechnung der Kapitalbindungsdauer:**

Stoffkosten:  $4 + 6 + 20 - 15 = 15$  Tage  
 Fertigungskosten:  $6 + 20 = 26$  Tage  
 Verwaltungskosten:  $4 + 6 + 20 = 30$  Tage  
 Vertriebskosten:  $20 = 20$  Tage

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung


Grundlagen  
Rechnungswesen

192

### Beispiel zur Finanzplanung

Stückkosten	Kosten des Tagesbedarfs		Kapitalbindung	Kapitalbedarf		
	bisher	geplant		bisher	geplant	
Stoffe	80,00 €	12.000,00 €	13.200,00 €	15 Tg.	180.000,00 €	198.000,00 €
Fertigung	120,00 €	18.000,00 €	19.800,00 €	26 Tg.	468.000,00 €	514.000,00 €
Verwaltung	30,00 €	4.500,00 €	4.950,00 €	30 Tg.	135.000,00 €	148.000,00 €
Vertrieb	20,00 €	3.000,00 €	3.300,00 €	20 Tg.	60.000,00 €	66.000,00 €
<b>Summe</b>		<b>37.500,00 €</b>	<b>41.250,00 €</b>		<b>843.000,00 €</b>	<b>927.000,00 €</b>

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen


### Planungsprozess

193

1. Jahr				2. Jahr				3. Jahr			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

**Anschlussplanung**

Volker Castor



5. Controlling  
Kennzahlen  
Planungsrechnung

Grundlagen  
Rechnungswesen

### Planungsprozess

194

1. Jahr				2. Jahr				3. Jahr						
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
I	II	III	IV											
	II	III	IV	I										
		III	IV	I	II									
			IV	I	II	III								
				I	II	III	IV							
					II	III	IV	I						
						III	IV	I	II					
							IV	I	II	III				

**Sukzessivplanung**  
(als rollierende oder revolvierende Planung)

Volker Castor

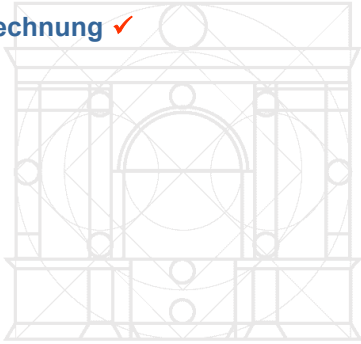
195

**Grundlagen Rechnungswesen**  
**Controlling**

5. Controlling

Kennzahlen  
Planungsrechnung

- Kennzahlen ✓
- Planungsrechnung ✓



Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor

196

**DIOSKUR**  
Materialien zur Betriebswirtschaft

1. Überblick  
2. Buchführung  
3. Vollkostenrechnung  
4. Teilkostenrechnung  
5. Controlling



**Grundlagen Rechnungswesen**  
Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Fachwirte

**Vielen Dank**

Grundlagen Rechnungswesen

Volker Castor