



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

483

Kreditbesicherung

| | Personalsicherheiten | Sachsicherheiten |
|---|--|---|
| akzessorische Sicherheiten | <ul style="list-style-type: none"> Bürgschaft | <ul style="list-style-type: none"> Eigentumsvorbehalt Pfandrecht Hypothek |
| abstrakte (fiduziarische) Sicherheiten | <ul style="list-style-type: none"> Garantie | <ul style="list-style-type: none"> Sicherungsübereignung Abtretung (Zession) Grundschild |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

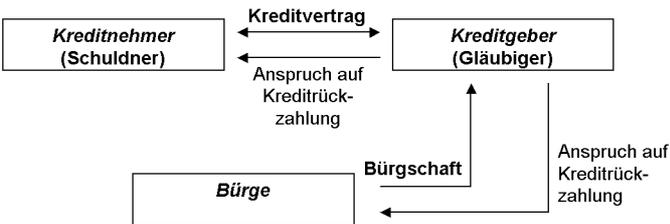
Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

484

Bürgschaft



```

graph TD
    K[Kreditnehmer (Schuldner)] -- Kreditvertrag --> G[Kreditgeber (Gläubiger)]
    G -- Anspruch auf Kreditrückzahlung --> K
    B[Bürge] -- Bürgschaft --> G
    G -- Anspruch auf Kreditrückzahlung --> B
            
```

Volker Castor

| | |
|---|---|
|  <p>3. Monetäre Funktionsbereiche</p> <p>Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investition - Innenfinanzierung - Außenfinanzierung - Finanzplanung <p>Unternehmensführung</p> | <p style="text-align: right;">485</p> <h2 style="color: #1a3d4d;">Bürgschaft</h2> <p>Die Bürgschaft ist ein Vertrag, durch den sich der Bürge gegenüber dem Gläubiger eines Dritten verpflichtet, für die Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen (§§ 765ff BGB). Da es sich bei der Bürgschaft um eine akzessorische Kreditsicherheit handelt, bestimmt sich der Umfang der Haftung des Bürgen nach dem jeweiligen Stand der Hauptschuld. Eine Bürgschaft ist wirkungslos, wenn keine Hauptschuld besteht.</p> <p>Für Bürgschaften ist zwingend die Schriftform vorgeschrieben (§ 766 BGB). Die einzige Ausnahme hierzu stellt das Recht der Kaufleute dar, sich (ausschließlich im Rahmen ihres Handelsgeschäfts) auch mündlich zu verbürgen (§ 350 HGB). Wird der Bürge in Anspruch genommen und befriedigt er den Kreditgeber, so geht die Forderung gegen den Hauptschuldner auf den Bürgen über (§ 774 BGB).</p> <p style="text-align: right;">Volker Castor</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
|  <p>3. Monetäre Funktionsbereiche</p> <p>Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investition - Innenfinanzierung - Außenfinanzierung - Finanzplanung <p>Unternehmensführung</p> | <p style="text-align: right;">486</p> <h2 style="color: #1a3d4d;">Formen der Bürgschaft</h2> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eine gewöhnliche Bürgschaft liegt vor, wenn im Bürgschaftsvertrag keine besonderen Vereinbarungen getroffen sind. Bei einer gewöhnlichen Bürgschaft besteht die Einrede der Vorausklage (§ 771 BGB). Die Einrede der Vorausklage beinhaltet das Recht des Bürgen, die Befriedigung des Kreditgebers zu verweigern, wenn dieser nicht die Zwangsvollstreckung gegen den Kreditnehmer erfolglos versucht hat. 2. Eine selbstschuldnerische Bürgschaft liegt vor, wenn der Bürge ausdrücklich auf die Einrede der Vorausklage verzichtet und sich als Selbstschuldner (§ 773 BGB) verbürgt. Gleichzeitig liegt eine selbstschuldnerische Bürgschaft dann vor, wenn der Bürge ein Kaufmann ist und die Bürgschaft im Rahmen eines Handelsgeschäftes abgibt (§ 349 HGB). <p style="text-align: right;">Volker Castor</p> |
|---|---|



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

487

Formen der Bürgschaft

3. Bei der **Ausfallbürgschaft** verpflichtet sich der Bürge dagegen nur gegenüber dem Gläubiger für Verluste einzustehen, die **nachweisbar** auch nach einer erfolgten Zwangsvollstreckung noch vorhanden sind. – Hier muss eine Zwangsvollstreckung vor Inanspruchnahme stattgefunden haben.
4. Eine **modifizierte Ausfallbürgschaft** (übliche Form) liegt vor, wenn im Bürgschaftsvertrag eine Vereinbarung getroffen ist, wann ein Ausfall als eingetreten gelten soll (z.B. „spätestens einen Monat nach Kreditfälligkeit“)

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

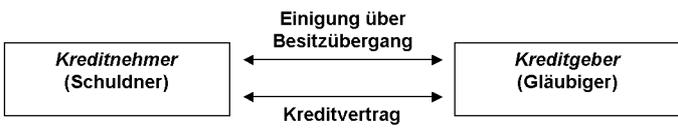
Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

488

Verpfändung



```

graph LR
    K[Kreditnehmer (Schuldner)]
    G[Kreditgeber (Gläubiger)]
    G -- "Einigung über Besitzübergang" --> K
    K <--> |"Kreditvertrag"| G
            
```

Zur Sicherung von Krediten können auch **bewegliche Vermögenswerte**, d.h. Sachen und Rechte, verpfändet werden. Eine bewegliche Sache kann zur Sicherung einer Forderung in der Weise belastet werden, dass der Gläubiger berechtigt ist, Befriedigung aus der Sache zu suchen (§§ 1204ff. BGB).

Zur Bestellung eines Pfandrechts ist die Einigung zwischen den Partnern und die **Übergabe** des Vermögensgegenstandes an den Gläubiger erforderlich („Faustpfand“), der Gläubiger wird somit Besitzer des Pfandgegenstands, während der Schuldner weiterhin Eigentümer bleibt.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

489

Sicherungsübereignung



Der **Kreditnehmer** bleibt unmittelbarer **Besitzer**: Er übt die *tatsächliche* Herrschaft über die Sache aus.

Der **Kreditgeber** wird mittelbarer Besitzer und **Eigentümer**: Er übt *indirekt* die Herrschaft über die Sache aus und er hat die *rechtliche* Herrschaft über die Sache

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

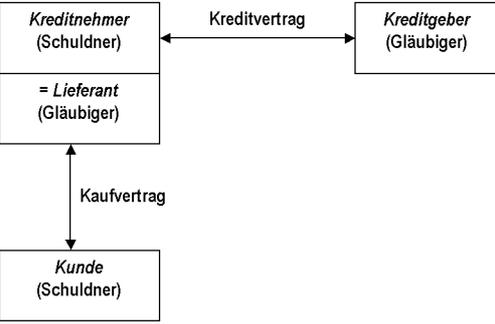
- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

490

Sicherungsabtretung (Zession)

Rechtsverhältnisse **vor der Abtretung**



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

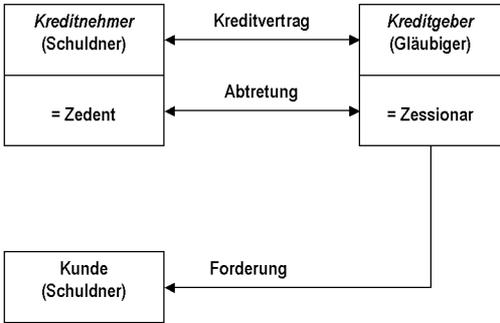
- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

491

Sicherungsabtretung (Zession)

Rechtsverhältnisse **nach der Abtretung**



Im Rahmen eines Zessionsvertrages tritt der Altgläubiger (Zedent) dem Neugläubiger (Zessionar) Forderungen ab, wobei zur Wirksamkeit der Abtretung eine Benachrichtigung des Schuldners von der Zession nicht erforderlich ist.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

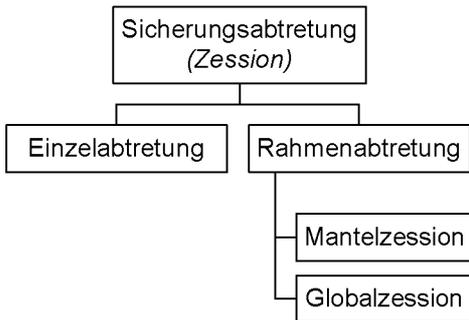
Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

492

Sicherungsabtretung (Zession)



Bei Nichtbenachrichtigung des Schuldners von der Zession spricht man von einer **stillen Zession**, erfolgt dagegen eine Mitteilung, so liegt eine **offene Zession** vor. Bei der offenen Zession ist der Kreditgeber besser geschützt

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

493

Sicherungsabtretung (Zession)

Da die zu sichernden Kredite häufig eine längere Laufzeit besitzen als die zur Sicherheit abgetretenen Forderungen, haben sich neben der **Einzelabtretung** in der Kreditpraxis die Mantelzession und die Globalzession entwickelt.

Bei der **Mantelzession** wird vereinbart, dass der Kreditnehmer dem Kreditgeber zur Sicherstellung des Kredits stets Forderungen in einer bestimmten Höhe abtritt und erledigte Forderungen jeweils durch neue ersetzt.

Der Ersatz erfolgt durch die Übersendung von Rechnungskopien oder Forderungsverzeichnissen. Erst durch die **Einreichung** der Listen bzw. Rechnungen gilt die jeweilige Forderung bei der Mantelzession als abgetreten.

Unterlässt der Kreditnehmer die Einreichung von Abtretungsverzeichnissen, so bedeutet dies einen Ausfall an Sicherheiten für den Kreditgeber.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

494

Sicherungsabtretung (Zession)

Wesentlich besser geschützt ist daher der Kreditgeber bei einer **Globalzession**. Der Kreditnehmer tritt hierbei nicht nur gegenwärtige, sondern auch künftig entstehende Forderungen gegenüber bestimmten Schuldner oder aus bestimmten Geschäften an den Kreditgeber ab.

Die **künftigen Forderungen** gehen damit bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses auf den Sicherungsnehmer über. Eine Einreichung von Abtretungslisten oder Rechnungskopien hat dabei nur informativen Charakter.

Allerdings müssen die zukünftigen Forderungen **ausreichend bestimmbar** sein. Dies wird durch Vereinbarungen erreicht, in denen zukünftige Schuldner z.B. durch ihre Anfangsbuchstaben (z.B. A-F) oder die regionale Zuordnung ihres Wohnsitzes zu einem Bereich (z.B. Nordrhein-Westfalen) spezifiziert sind. Denkbar ist aber auch, dass Forderungen aus bestimmten Geschäften abgetreten werden (z.B. Sand/Kalk, Baustoffhandel).

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

495

Sicherungsabtretung (Zession)

Bei der Forderungsabtretung, insbesondere bei der Globalzession, kann es zu einer **Kollision** mit dem verlängerten **Eigentumsvorbehalt** kommen.

Rechtswirksam ist jeweils diejenige Abtretung, die zeitlich zuerst vereinbart wurde (Grundsatz der Priorität). Die Zession geht daher dem verlängerten Eigentumsvorbehalt vor (soweit dieser später vereinbart wurde).

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

496

Eigentumsvorbehalt

Käufer
= Besitzer

← Herausgabeanspruch →

Lieferant
= Eigentümer

Einfacher Eigentumsvorbehalt

Käufer
= Besitzer

← Herausgabeanspruch →
 → Verarbeitung für Rechnung des Lieferanten →

Lieferant
= Eigentümer

Erweiterter Eigentumsvorbehalt

Zweiter Käufer
= Besitzer

← Herausgabeanspruch →
 ← EV →
 Erster Käufer
 ← EV →

Lieferant
= Eigentümer

Verlängerter Eigentumsvorbehalt

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Grundpfandrechte

Grundpfandrechte sind dingliche Rechte an einem Grundstück oder grundstücksgleichen Rechten (Wohnungseigentum, Teileigentum, Erbbaurecht), die unabhängig von dessen jeweiligem Eigentümer bestehen können.

Die Verpfändung unbeweglicher Sachen kann als **Hypothek** (§§ 1113ff. BGB), als **Grundschuld** (§§ 1191ff. BGB) und als **Rentenschuld** (§§ 1199ff. BGB) erfolgen.

Für die Entstehung eines Grundpfandrechtes ist seine Eintragung in das **Grundbuch** beim zuständigen Grundbuchamt erforderlich.



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Grundpfandrechte

Amtsgericht Musterstadt Grundbuch von Musterstadt Band 5 Blatt 73 (Bestandsverzeichnis)

| Beschreibung der Grundstücke und der mit dem Eigentum verbundenen Rechte | | | | | | |
|--|--|----------------------------|-------------------|--------------------------------|--|-------------------------|
| Laufende Nummer der Grundstücke | Bestehende laufende Nummer der Grundstücke | Flächenangabe (Flächenmaß) | Karte (Flurkarte) | Klassifizierung (Lieg.-Geo. B) | Wirtschaft und Lage | Größe (m ²) |
| 1 | 2 | a | b | c, d | e | 4 |
| 1 | | Müllerstr. | | 20 20 | Gebäude und Grundstücke Musterstr. 10-23 | 19 71 |

Grundbuch Bestandsverzeichnis:
- Grundstücke
- Rechte

Amtsgericht Musterstadt Grundbuch von Musterstadt Band 5 Blatt 73 (Erste Abteilung)

| Laufende Nummer der Eintragung | Eigentümer | Laufende Nummer der Grundstücke im Bestandsverzeichnis | Grundlage der Eintragung |
|--------------------------------|-------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Herrn Müllermann, Musterstadt | 1 | Aufgrund der Aufhebung vom 15. Juli 1906 eingetragen am 05. Juli 1906 |

Grundbuch Abteilung I Eigentümer



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Grundpfandrechte

Amtsgericht Musterstadt Grundbuch von Musterstadt Band 5 Blatt 73 (Zweite Abteilung)

| Laufende Nummer der Eintragung | Laufende Nummer der belasteten Grundstücke im Grundbucheinträge | Lasten und Beschränkungen |
|--------------------------------|---|--|
| 1 | 1 | |
| 2 | 1 | Vormerkung zur Sicherung des Anspruchs auf Übertragung des Eigentums für die Stadt Musterstadt, eingetragen am 25. Mai 1999. Besondere persönliche Dienstbarkeit dahingehend: Die Elektrizitätswerke Musterstadt sind berechtigt, auf dem Grundstück Fremdvermittlungen zu legen und zu betreiben. Genehmigung vom 13. Mai 1998, eingetragen am 25. Mai 1999. |

| Veränderungen | | Löschungen | |
|------------------------------|-------|------------------------------|-----------------------|
| Laufende Nummer der Spalte 1 | Beleg | Laufende Nummer der Spalte 1 | Beleg |
| 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | 1 | Beleg am 27. Mai 1999 |

Grundbuch Abteilung II Belastungen
- Grunddienstbarkeiten
- Nießbrauchrechte
- Reallasten



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Grundpfandrechte

Amtsgericht Musterstadt Grundbuch von Musterstadt Band 5 Blatt 73 (Dritte Abteilung)

| Laufende Nummer der Eintragung | Laufende Nummer der belasteten Grundstücke im Grundbucheinträge | Beleg | Hypotheken, Grundschulden, Rentenschulden |
|--------------------------------|---|---------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | DM 750.000,00 | Zweihundertfünfundfünfzigtausend Deutsche Mark Grundschuld für die Musterstadt AG, Musterstadt, mit 10 % jährlichen Zinsen und einer einmaligen Nachzahlung von 10 %. Der jeweilige Eigentümer ist der endgültigen Zwangsversteigerung unterworfen. Unter Sperrvermerk auf die Bewilligung vom 13. Mai 1998 - unter Grundbucheintrage - eingetragen am 25. Mai 1999. |
| 2 | 1 | DM 150.000,00 | Einhundertundfünfzigtausend Deutsche Mark Grundschuld für die Stadtbank Musterstadt, mit 10 % jährlichen Zinsen und einer einmaligen Nachzahlung von 10 %. Der jeweilige Eigentümer ist der endgültigen Zwangsversteigerung unterworfen. Unter Sperrvermerk auf die Bewilligung vom 20. Mai 1998 - unter Grundbucheintrage - eingetragen am 25. Mai 1999. |

| Veränderungen | | Löschungen | |
|------------------------------|--|------------------------------|-------|
| Laufende Nummer der Spalte 1 | Beleg | Laufende Nummer der Spalte 1 | Beleg |
| 1 | DM 200.000,00 | | |
| | Löschungsvormerkung gemäß Bewilligung vom 20. Mai 1999 für die Stadtbank Musterstadt eingetragen am 25. Mai 1999 | | |

Grundbuch Abteilung III Monetäre Belastungen
- Hypotheken
- Grundschulden
- Rentenschulden



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Grundpfandrechte

Die **Hypothek** hat streng akzessorischen Charakter und ist vom Bestand der dazugehörigen persönlichen Geldforderung abhängig. Eine Hypothek ermäßigt sich bzw. erlischt entsprechend der zugehörigen Forderung.

Die **Grundsuld** (§§ 1191ff. BGB) setzt keine persönliche Forderung des Gläubigers voraus. Sie liegt unabhängig davon auf dem Grundstück mit der Wirkung, dass aus diesem an den Eigentümer der Grundsuld eine Geldsumme zu zahlen ist. Als *abstraktes Sicherungsmittel* eignet sie sich daher in besonderer Weise zur **Sicherung von Kreditausleihungen**.

Die **Rentenschuld** (§§ 1199ff. BGB) bedingt, dass aus dem Grundstück eine regelmäßig wiederkehrende Rente zu zahlen ist. Sie wird als Kreditsicherungsmittel i.d.R. nicht genutzt.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

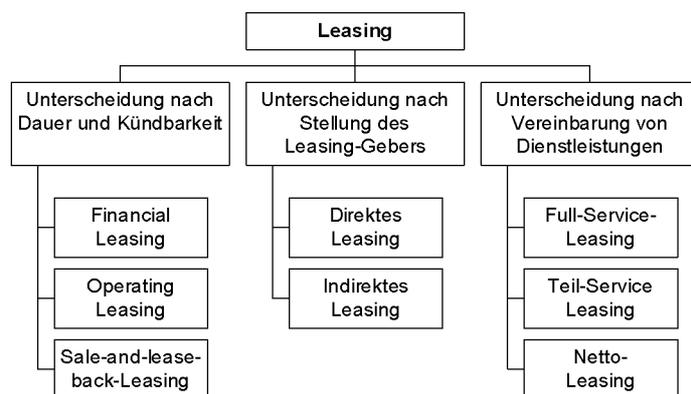
- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Leasing



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

503

Leasing

Leasing ist Vermietung oder Verpachtung von beweglichen oder unbeweglichen Gütern durch Finanzierungsinstitute oder durch die Hersteller der Güter. An die Stelle der Zahlung des Kaufpreises für die Anlagen tritt eine laufende Mietzahlung, die (bei Vollamortisationsverträgen) so bemessen ist, dass während der Laufzeit des Mietvertrages (Grundmietzeit) der Anschaffungspreis und ein Aufschlag, der die laufenden Kosten des Vermieters und den Gewinn umfasst, an den Leasing-Geber vergütet werden.

Im Rahmen der Finanzwirtschaft ist von Bedeutung, dass durch das Leasing zwar keine finanziellen Mittel bereitgestellt, jedoch zunächst eingespart werden, da keine einmaligen Anschaffungskosten entstehen, sondern laufende Mietzahlungen vom Unternehmen zu tragen sind.

Leasing hat den Effekt einer 100 %igen Fremdfinanzierung.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- **Außenfinanzierung**
- Finanzplanung

Unternehmensführung

504

Factoring

Factoring
Hauptfunktionen

Finanzierungsfunktion

Delkrederefunktion

Dienstleistungsfunktion

Übernahme der Finanzierung

Übernahme des Ausfallrisikos

Übernahme von Forderungseinzug und Kundenbuchhaltung

Bei Nichtbenachrichtigung des Schuldners vom Forderungsverkauf spricht man vom **stillen Factoring**, erfolgt dagegen eine Mitteilung, so liegt ein **offenes Factoring** vor.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- Finanzplanung

Unternehmensführung

Factoring

Beim **Factoring** handelt es sich um ein Verfahren, bei welchem ein Factor (Factoringgesellschaft) Verträge mit Industrie- und Handelsunternehmen abschließt und sich darin verpflichtet, alle offenen Buchforderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen anzukaufen, zu verwalten, einzuziehen und für die Zeit zwischen Ankauf und Geldeingang zu bevorschussen.

Die Factoring-Gesellschaft kauft dabei nicht die einzelne Forderung des Vertragspartners, sondern übernimmt aus Gründen der Arbeitsvereinfachung täglich oder wöchentlich sämtliche Buchforderungen auf Grund eines Rahmenvertrages. Einzelne Forderungen können durch den Factor (z.B. aufgrund einer Bonitätsprüfung) auch abgelehnt werden.

In dieser üblichen Form des Factoring übernimmt der Factor mit dem Forderungsankauf gleichzeitig auch das volle Kreditrisiko („Delkretere-Risiko“) nicht jedoch das Garantie- oder Gewährleistungsrisiko.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

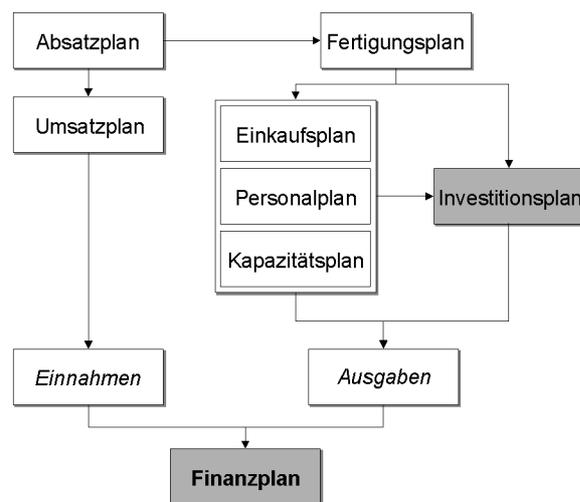
- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

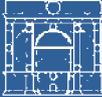
- Finanzplanung

Unternehmensführung

Aspekte der Finanzplanung



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- Außenfinanzierung
- **Finanzplanung**

Unternehmensführung

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

507

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition
- Innenfinanzierung
- Außenfinanzierung
- **Finanzplanung**

Unternehmensführung

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.

508

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- **Finanzplanung**

Unternehmensführung

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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Vertriebskosten | | | | | | | | | | 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



3. Monetäre Funktionsbereiche

Finanzierung

- Investition

- Innenfinanzierung

- Außenfinanzierung

- **Finanzplanung**

Unternehmensführung

Beispiel zur Finanzplanung

| Stückkosten | Kosten des Tagesbedarfs | | Kapitalbindung | Kapitalbedarf | |
|--------------|-------------------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------------|
| | bisher | geplant | | bisher | geplant |
| Stoffe | 80,00 € | 12.000,00 € | 15 Tg. | 180.000,00 € | 198.000,00 € |
| Fertigung | 120,00 € | 18.000,00 € | 26 Tg. | 468.000,00 € | 514.000,00 € |
| Verwaltung | 30,00 € | 4.500,00 € | 30 Tg. | 135.000,00 € | 148.000,00 € |
| Vertrieb | 20,00 € | 3.000,00 € | 20 Tg. | 60.000,00 € | 66.000,00 € |
| Summe | | 37.500,00 € | | 843.000,00 € | 927.000,00 € |

511



Monetäre Funktionsbereiche

Kostenrechnung und Finanzierung

- Abgrenzungsrechnung
- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Teilkostenrechnung
- Plankostenrechnung
- Finanzierung
- **Controlling**

1. Grundlagen

2. Dispositive Funktionsbereiche

3. Monetäre Funktionsbereiche

4. Unternehmensgründung

Unternehmensführung

Volker Castor

512



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.

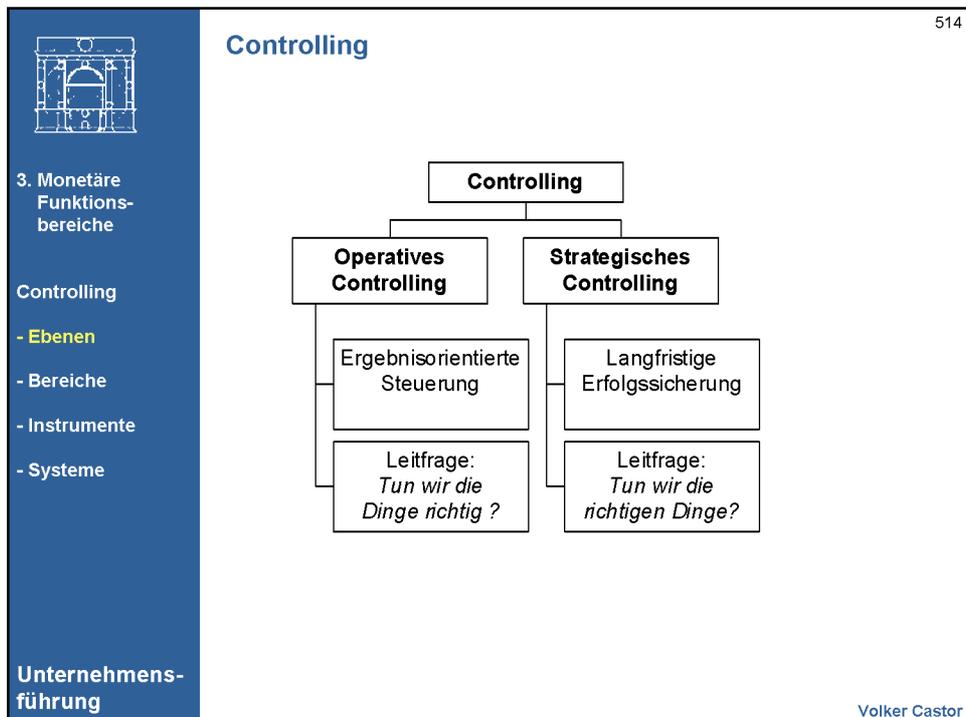
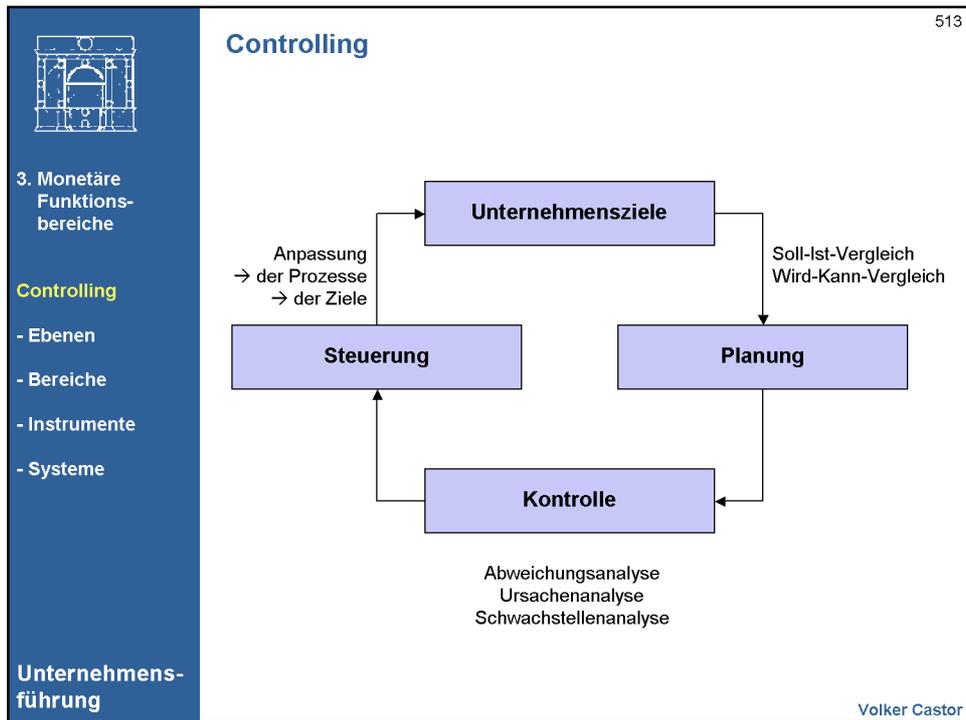
3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Volker Castor





3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Operatives und strategisches 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 |

515

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Bereiche des Controllings

In den Unternehmen werden unterschiedliche Bereiche des Controllings unterschieden. Diesen Bereichen ist das Gesamtcontrolling übergeordnet, in dem die einzelnen Controllingbereiche gebündelt und direkt der Unternehmensführung berichtet werden.

- Marketingcontrolling
- Sortimentscontrolling
- Personalcontrolling
- Finanzcontrolling
- Investitionscontrolling
- Logistikcontrolling
- Qualitätscontrolling
- Umweltcontrolling

516

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Marketing-Controlling

517

Zum **Marketing-Controlling** werden z.B. das Außendienst-Controlling, das Controlling von Kommunikations- und Werbemaßnahmen, die Nachfrage- und die Konkurrenzanalyse sowie das Erlöscontrolling gerechnet.

Inhaltlich geht es darum, die Marketingziele mit den Zielen des allgemeinen Controlling zu verbinden. Grundlagen des Marketing-Controlling sind zum einen der Aufbau und die Anwendung eines **Marketingplanungs- und Kontrollsystems**, zum anderen der Aufbau und die Anwendung eines **Marketinginformationssysteme**.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Marketing-Controlling

518

Planungsfunktion:
Unterstützung der strategischen und operativen Marketingplanung bezüglich Willensbildung und -durchsetzung

Informationsfunktion:
Problembezogene Informationsversorgung (insbesondere Marktforschung und Marketing-accounting)

Marketingcontrolling:
Sicherstellen von Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung

Führungsübergreifende Koordinationsfunktion:
Aufgaben abseits des Marketing-routinegeschäfts, Coaching & Beratung, Projekt- und Kooperationscontrolling

Kontrollfunktion:
Überwachung des Marketing mittels Marketingkontrollen und Marketingaudits

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

519

Kennzahlen des Marketing-Controllings

$$\text{Umsatz je qm Verkaufsfläche} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{qm Verkaufsfläche}}$$

$$\text{Raumrohertrag pro qm} = \frac{\text{Rohertrag der Warengruppe in Euro}}{\text{qm Verkaufsfläche der Warengruppe}}$$

$$\text{Umsatz je Mitarbeiter in Euro} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{Zahl der Beschäftigten}}$$

$$\text{Umsatz je Verkaufskraft in Euro} = \frac{\text{Jahrsumsatz}}{\text{Zahl der Verkaufskräfte}}$$

$$\text{Gesamtumsatz je Kunde} = \frac{\text{Umsatz in einer Periode}}{\text{Anzahl Kunden in einer Periode}}$$

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

520

Personal-Controlling

Das **Personal-Controlling** unterscheidet sich vom allgemeinen Controlling durch die Spezialisierung seiner Aufgaben wie Steuerung und Koordination der Informationsflüsse im Personalbereich, Vorbereitung von personalrelevanten Entscheidungen durch die Analyse der gegebenen Informationen von und über die Mitarbeiter und Kontrolle der Durchführung der Entscheidungen.

Typische Kennzahlen des Personal-Controllings:

- Beschäftigungsgrad, -struktur
- prozentualer Personalabgang, -zugang, Entlassungskoeffizient
- Lohn- und Gehaltsquote
- durchschnittlicher Stundenlohn
- durchschnittliche Arbeitszeit
- Fehlzeitenquote, Krankenquote
- Leistung des Mitarbeiters
- Unfallkoeffizient

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

521

Personal-Controlling

| Personalmanagementfelder | Controllingfunktionen |
|--------------------------|---|
| Personalbestandsanalyse | Fähigkeitscontrolling Strukturcontrolling |
| Personalbedarfsplanung | Anforderungscontrolling Bedarfsstrukturcontrolling |
| Personalbeschaffung | Beschaffungswegcontrolling Bewerbersauswahlcontrolling |
| Personalentwicklung | Bildungscontrolling Laufbahncontrolling |
| Personalfreisetzung | Freisetzungcontrolling Freisetzungabwicklungscontrolling |
| Personaleinsatz | Arbeitsplatzcontrolling Arbeitsaufgabencontrolling Arbeitszeitcontrolling |
| Personalführung | Motivationscontrolling Führungscontrolling Kulturcontrolling |
| Personalkostenmanagement | Budgetcontrolling Kostenstrukturcontrolling |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

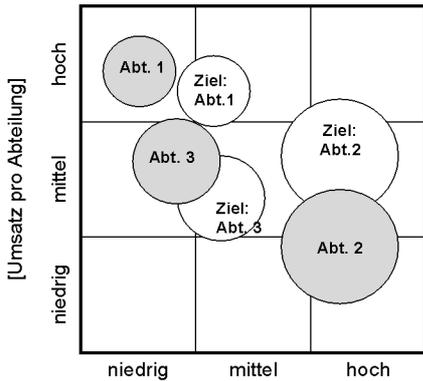
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

522

Personal-Controlling Beispiel: Bildungsportfolio



*Kreisfläche =
Mitarbeiteranzahl
der Abteilung*

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Finanz-Controlling

Finanz-Controlling ist der Teil des betrieblichen Controllings, der die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung zur Gestaltung der Zahlungsströme zum Inhalt hat.

Das Finanz-Controlling unterstützt das Unternehmen bei der Schaffung einer ausgeglichenen Finanzierungs- und Kapitalstruktur. Dabei steht die kostenoptimale Sicherstellung der kurz- und langfristigen Liquidität im Vordergrund.

Hauptaufgabengebiete des Finanz-Controllings:

- Optimierung der Finanzierungskosten
- Mitwirkung an der Gestaltung der Finanzierungsgrundsätze
- Mitgestaltung der kurz- und langfristigen Finanzplanung
- Kontrolle der Einhaltung der Finanzpläne (z.B. Cash-Controlling, Kreditcontrolling, Risikocontrolling)
- Finanzberichterstattung (z.B. als Kennzahlenbericht)

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

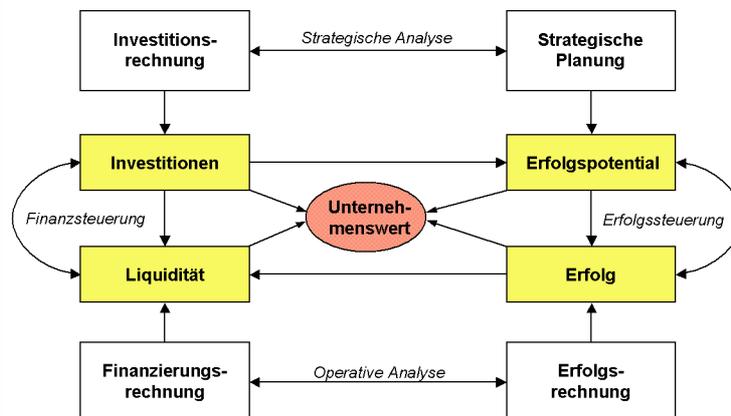
- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Finanz-Controlling



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

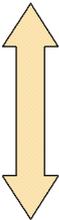
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

525

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse



vertikale
Analysen

| | A | Bilanz | P |
|------------------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Sachanlagen | 4.000,00 | Gezeichnetes Kapital | 3.000,00 |
| Finanzanlagen | 500,00 | Gewinnrücklagen | 300,00 |
| Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe | 1.500,00 | Bilanzgewinn | 100,00 |
| Unfertige Erzeugnisse | 900,00 | Rückstellungen | 100,00 |
| Fertige Erzeugnisse | 1.600,00 | Langfristige Verbindlichkeiten | 2.900,00 |
| Forderungen | 800,00 | Kurzfristige Verbindlichkeiten | 3.100,00 |
| Flüssige Mittel | 200,00 | | - |
| | 9.500,00 | | 9.500,00 |



horizontale
Analysen

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

526

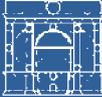
Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

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.

| | |
|-------------------------------|--|
| Verschuldungsgrad | $= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$ |
| Eigenfinanzierungsgrad | $= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ |
| Fremdfinanzierungsgrad | $= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

527

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

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.

| | | |
|------------------------|---|---------|
| Deckungsgrad I | $= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$ | |
| Deckungsgrad II | $= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$ | > 100 % |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

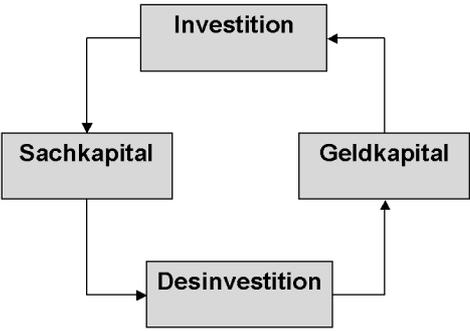
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

528

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse



```

            graph TD
            Sachkapital --> Investition
            Investition --> Geldkapital
            Geldkapital --> Desinvestition
            Desinvestition --> Sachkapital
            
```

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**

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

529

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

| | |
|-----------------------|--|
| A | P |
| Anlagevermögen | Eigenkapital und Langfristiges Fremdkapital |
| Umlaufvermögen | Kurzfristiges Fremdkapital |

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



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

530

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

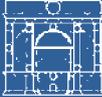
Liquidität

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



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

531

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

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



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

532

Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

| | |
|------------------------|--|
| Cashflow | $\frac{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{Erhöhung der Rückstellungen}}{\text{Cashflow}}$ |
| Working Capital | $\frac{\text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{Working Capital}}$ |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

533

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

534

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse Earnings-before-Familie

Betriebliche Erträge

– Betriebliche Aufwendungen

Betriebsergebnis, operatives Ergebnis (EBIT)

+ / – Finanzergebnis

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)

+ / – Außerordentliche Erträge und Aufwendungen

Jahresergebnis vor Steuern (EBT)

– Steuern

Jahresergebnis (Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag)

+ Auflösung von Rücklagen

– Zuweisung zu Rücklagen

Bilanzgewinn / Bilanzverlust

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

535

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

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



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

536

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

| | |
|----------------------------------|---|
| Eigenkapitalrentabilität | $= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$ |
| Umsatzrentabilität | $= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$ |
| Gesamtkapitalrentabilität | $= \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ |

| | |
|------------|--|
| ROI | $= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ |
| ROI | $= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$ |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

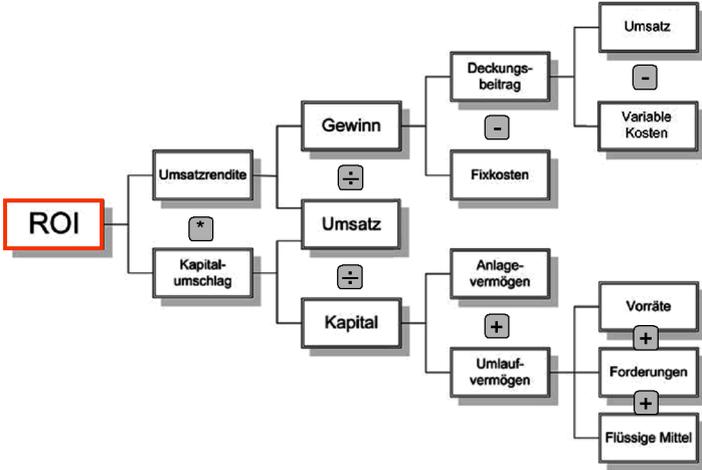
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

537



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Instrumente des Controllings

538

Im Controlling werden neben den **Kennzahlen** aus den verschiedenen Bereichen auch die **Instrumente der strategischen Planung** verwendet (Branchenstrukturanalyse, SWOT-Analyse, PEST-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Ziellückenanalyse), um etwaige Abweichungen zu analysieren und Anpassungsmaßnahmen anzuregen.

Als weitere typische Instrumente des Controllings gelten:

- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Wertanalyse

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

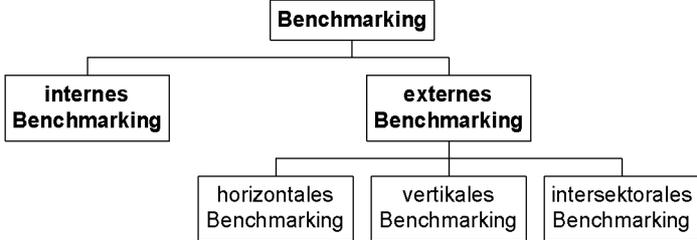
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Benchmarking

539



```

graph TD
    B[Benchmarking] --> IB[internes Benchmarking]
    B --> EB[externes Benchmarking]
    EB --> HB[horizontales Benchmarking]
    EB --> VB[vertikales Benchmarking]
    EB --> IEB[intersektorales Benchmarking]
            
```

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



3. Monetäre Funktionsbereiche

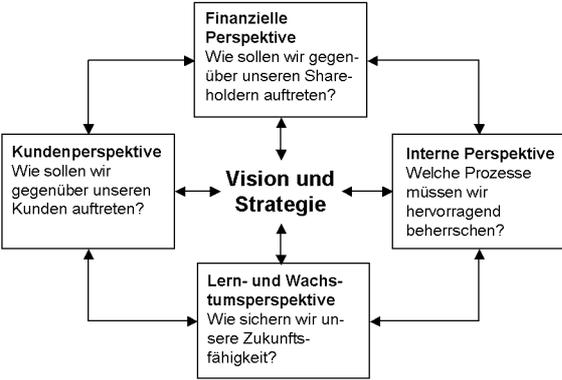
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Balanced Scorecard

540



```

graph TD
    VP[Finanzielle Perspektive  
Wie sollen wir gegenüber unseren Shareholdern auftreten?]
    KP[Kundenperspektive  
Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten?]
    IP[Interne Perspektive  
Welche Prozesse müssen wir hervorragend beherrschen?]
    LWP[Lern- und Wachstumsperspektive  
Wie sichern wir unsere Zukunftsfähigkeit?]
    VS[Vision und Strategie]

    VP --> VS
    KP --> VS
    IP --> VS
    LWP --> VS
            
```

Volker Castor

541



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Unternehmensführung

Balanced Scorecard

Finanzielle Perspektive
Zielgrößen: Ertragskraft und Wert des Unternehmens steigern, Wachstum anstreben, Kostentransparenz erhöhen, Kostensenkung, Rationalisierung

Messgrößen: Umsatz, Kosten, Gewinn, Rendite, Liquidität, Cashflow, Deckungsbeitrag,

Interne Prozessperspektive
Zielgrößen: Interne Prozesse beschleunigen, Fehlerquoten senken, Qualität verbessern, Prozesskosten senken

Messgrößen: Durchlaufzeiten, Lagerbestände, Flächen, Kapazitätsauslastung, Lieferzeiten, Fehlerquote, Entwicklungs- und Einführungsgeschwindigkeit neuer Produkte

Volker Castor

542



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Unternehmensführung

Balanced Scorecard

Lern- und Wachstumsperspektive
Zielgrößen: Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter steigern, Personalsicherung sicherstellen, Strategische Allianzen eingehen, IuK-Systeme weiterentwickeln, Projektdauern reduzieren, Reaktionsgeschwindigkeit steigern

Messgrößen: Umsatz, Wertschöpfung / Produktivität pro MA, Fluktuationsrate, Weiterbildungsmaßnahmen

Kundenperspektive
Zielgrößen: Kunden verstehen, Kundenwünsche erfüllen, Image steigern, Akquisition von Neukunden, Marktposition verbessern, Reklamations- und Umtauschraten senken, Kundenbindung erhöhen

Messgrößen: Kundenzufriedenheit und -treue / CRM, Marktanteile, Umsatz, Wiederkauf- und Cross-Selling-Raten erhöhen

Volker Castor

543

Balanced Scorecard Beispiel: Personal-Balanced Scorecard

3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- **Instrumente**

- Systeme

Unternehmensführung

Finanzperspektive

- Produktivität der Personalabteilung
- Personalkosten der Mitarbeiter der Personalabteilung

△

Kundenperspektive

- Kundenzufriedenheit
- Fluktuationsquote

◁

Wir wollen der Partner zur Personalentwicklung und Leistungssteigerung aller Mitarbeiter und Führungskräfte sein.

▷

Prozessperspektive

- Rekrutierung
- Nachfolgeplanung
- Personalentwicklung
- Entlassung

▽

Lern- und Innovationsperspektive

- Qualifikation der Mitarbeiter im Personalbereich
- Qualifikation der Trainer
- Commitment

Volker Castor

544

Balanced Scorecard Beispiel: Ursache- Wirkungs-Modell

3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- **Instrumente**

- Systeme

Unternehmensführung

Profitabilität steigern

↑

Kosten senken **Cashflow optimieren**

↑

Preisgestaltung **Total Quality Management bei Produktion und Service**

↑

Produktionskosten senken **Prozesse fehlerfrei gestalten** **Schnellerer Kundenservice**

↑

Fertigkeiten der MA ausbauen **MA besser informieren** **Zielorientierte Entlohnung einführen**

Finanzen

Kunden

Geschäftsprozesse

Mitarbeiter

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse

545

Die **Wertanalyse** dient der Entwicklung und Verbesserung von Produkten, technischen Abläufen, Bestellabwicklungen und anderen Vorgängen im Betrieb.

Ziel ist die Verbesserung und Wertsteigerung der bearbeiteten Untersuchungsobjekte – bei gleichzeitiger Reduzierung des Aufwandes und der Kosten.

Grundsätzlich wird anhand der Wertanalyse überprüft:

- welche Wirkungen das Produkt oder der untersuchte Prozess überhaupt entwickeln soll
- ob alle Wirkungen, die ein Untersuchungsobjekt entfaltet, gewünscht oder notwendig sind
- ob sich die gewünschten Wirkungen mit anderen Lösungen evtl. kostengünstiger oder besser realisieren lassen
- ob die erzielte Wirkung den Preis rechtfertigt

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

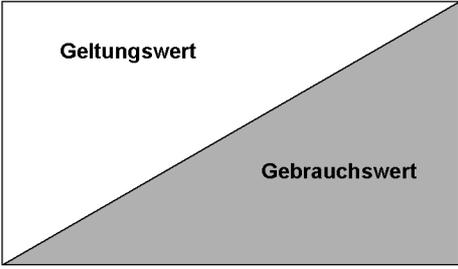
Unternehmensführung

Wertanalyse

546

$$\text{Wert} = \frac{\text{Befriedigung von Bedürfnissen}}{\text{Einsatz von Ressourcen}}$$

$$\text{Wert} = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Aufwand}}$$

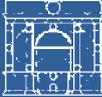


Geltungswert

Gebrauchswert

Wertanteile

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse

Funktionen

Geltungs-funktionen ?

- Hauptfunktion 1
 - Nebenfunktion 1.1
 - Nebenfunktion 1.2
- Hauptfunktion 2
 - Nebenfunktion 2.1
- Unerwünschte Funktion 1

Gebrauchs-funktionen

- Hauptfunktion 1
 - Nebenfunktion 1.1
 - Nebenfunktion 1.2
 - Nebenfunktion 1.3
- Hauptfunktion 2
 - Nebenfunktion 2.1
 - Nebenfunktion 2.2
- Unerwünschte Funktion 1
- Unerwünschte Funktion 2

547

Volker Castor



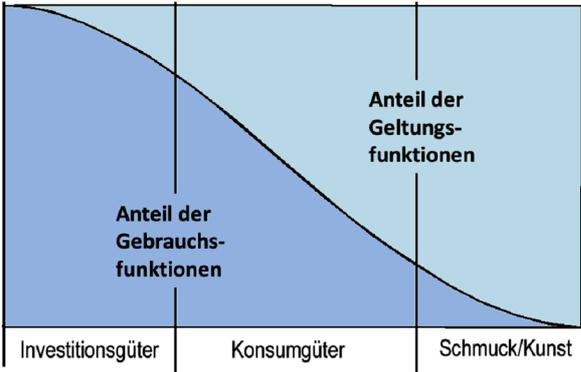
3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- **Instrumente**
- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse



548

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse

| | Kosten | | Funktion 1 | | Funktion 2 | | Funktion 3 | | Funktion 4 | | Funktion 5 | | Funktion 6 | |
|-----------|---------|---|------------|-----|------------|------|------------|-----|------------|-----|------------|------|------------|-----|
| | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Bauteil 1 | 7,90 € | | 2,37 € | 30% | - € | | 2,37 € | 30% | - € | | 3,16 € | 40% | - € | |
| Bauteil 2 | 3,69 € | | - € | | 3,69 € | 100% | - € | | - € | | - € | | - € | |
| Bauteil 3 | 2,35 € | | 0,59 € | 25% | - € | | - € | | 0,59 € | 25% | 0,59 € | 25% | 0,59 € | 25% |
| Bauteil 4 | 52,00 € | | 26,00 € | 50% | - € | | 26,00 € | 50% | - € | | - € | | - € | |
| Bauteil 5 | 3,65 € | | - € | | 1,46 € | 40% | - € | | 2,19 € | 60% | - € | | - € | |
| Bauteil 6 | 14,68 € | | - € | | - € | | 1,47 € | 10% | 5,87 € | 40% | - € | | 7,34 € | 50% |
| Bauteil 7 | 2,55 € | | - € | | - € | | - € | | - € | | 2,55 € | 100% | - € | |
| | 86,82 € | | 28,96 € | 33% | 5,15 € | 6% | 29,84 € | 34% | 8,65 € | 10% | 6,30 € | 7% | 7,93 € | 9% |

Funktionskosten

Nach der Funktionsanalyse und ggf. Reduzierung der Funktionen des Objektes auf die jeweils erwünschten Funktionen erfolgt die Bewertung der einzelnen Funktionen als **Zuordnung der Bauteilkosten** (aus Stückliste, Angebot oder Kalkulation).

Durch die Zuordnung zu den einzelnen Funktionen des Objektes werden nun die **Funktionskosten** transparent.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse

| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | Summe | |
|----|----|----|----|----|----|----|-------|------|
| F1 | | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 13% |
| F2 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 0 | 6 | 20% |
| F3 | 2 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 4 | 13% |
| F4 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 5 | 17% |
| F5 | 1 | 0 | 2 | 1 | | 2 | 6 | 20% |
| F6 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | | 5 | 17% |
| | | | | | | | 30 | 100% |

Funktionsbedeutung

Durch den Paarvergleich der einzelnen Funktionen wird nun die Bedeutung / Wichtigkeit der einzelnen Funktionen untersucht.

Dabei gilt:
 2 = wichtiger als ...
 1 = gleich wichtig als ...
 0 = weniger wichtig als ...

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Wertanalyse

Funktionskosten

| | Kosten | | Funktion 1 | | Funktion 2 | | Funktion 3 | | Funktion 4 | | Funktion 5 | | Funktion 6 | |
|-----------|---------|---------|------------|--------|------------|---------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|-----|
| | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Bauteil 1 | 7,90 € | 2,37 € | 30% | - € | - € | 2,37 € | 30% | - € | - € | 3,16 € | 40% | - € | - € | - € |
| Bauteil 2 | 3,69 € | - € | - € | 3,69 € | 100% | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| Bauteil 3 | 2,35 € | 0,59 € | 25% | - € | - € | - € | - € | 0,59 € | 25% | 0,59 € | 25% | 0,59 € | 25% | - € |
| Bauteil 4 | 52,00 € | 26,00 € | 50% | - € | - € | 26,00 € | 50% | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| Bauteil 5 | 3,65 € | - € | - € | 1,46 € | 40% | - € | - € | 2,19 € | 60% | - € | - € | - € | - € | - € |
| Bauteil 6 | 14,68 € | - € | - € | - € | - € | 1,47 € | 10% | 5,87 € | 40% | - € | - € | 7,34 € | 50% | - € |
| Bauteil 7 | 2,55 € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | 2,55 € | 100% | - € | - € | - € |
| | 86,82 € | 28,96 € | 33% | 3,15 € | 6% | 29,84 € | 34% | 8,65 € | 10% | 6,30 € | 7% | 7,93 € | 9% | - € |

Funktionsbedeutung

| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | Summe | |
|----|----|----|----|----|----|----|-------|------|
| F1 | | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 13% |
| F2 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 0 | 6 | 20% |
| F3 | 2 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 4 | 13% |
| F4 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 5 | 17% |
| F5 | 1 | 0 | 2 | 1 | | 2 | 6 | 20% |
| F6 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | | 5 | 17% |
| | | | | | | | 30 | 100% |

Das Ergebnis der Funktionskostenanalyse ist nun Ausgangspunkt für die Suche nach Alternativen / Optimierungsmöglichkeiten bzw. Preisverhandlungen.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

- Bereiche

- Instrumente

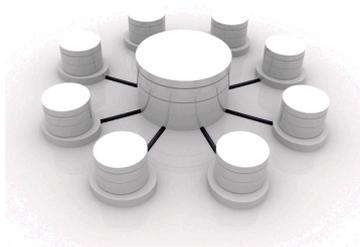
- Systeme

Unternehmensführung

Berichtssysteme

Ein **Management-Informationssystem** (MIS) ist ein EDV-gestütztes Informationssystem. Es stellt Informationen zur Verfügung, mit deren Hilfe das Unternehmen gelenkt bzw. das Controlling umgesetzt werden kann.

Hierzu werden die Ist-Informationen (z.B. Kennzahlen des Unternehmens oder des Markts), zu Kennzahlen-Cockpits oder Berichten für bestimmte Anwendergruppen zusammengefasst.



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

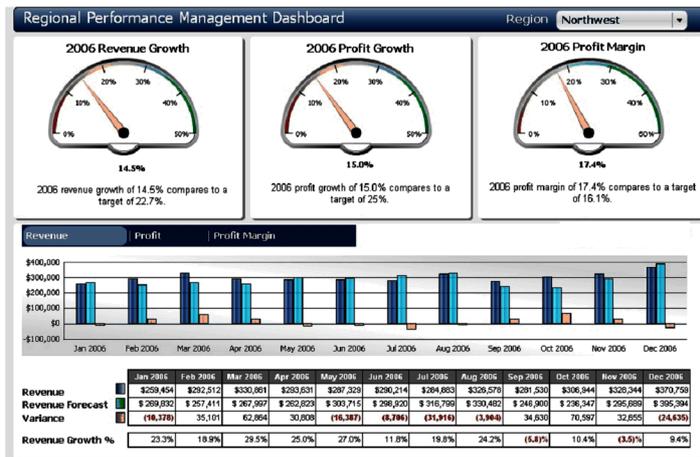
- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Berichtssysteme Beispiel: Kennzahlen-Cockpit



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen

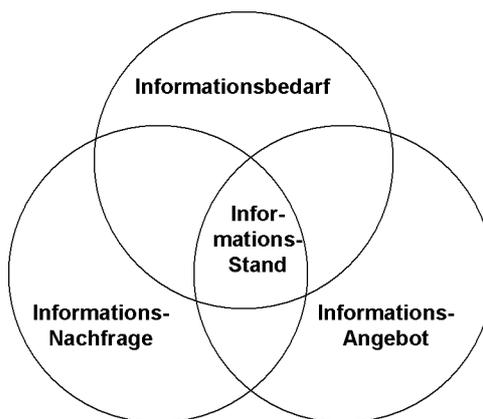
- Bereiche

- Instrumente

- Systeme

Unternehmensführung

Informationsmanagement



Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

555

Informationsmanagement

| | | intern | extern |
|-------------------|--------------------|---|--|
| qualitativ | | Reklamationen, Vertreterbericht, Kundendienst, Mitarbeiterbefragung | Prospekte von Mitbewerbern, Testberichte, Erfahrungsberichte |
| | quantitativ | Bilanz, Umsatz, Kalkulation, Fehlerquote | Zinssatz, Inflation, Wachstum, Bilanzzahlen der Konkurrenz |

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

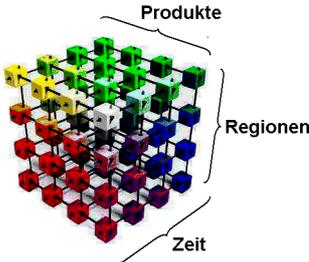
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

556

Data-Warehouse



Ein **Data-Warehouse** ist eine Datenbank, in der Daten aus unterschiedlichen Quellen in einem einheitlichen Format zusammengefasst werden. Die zusammengefassten Daten stehen dann zur Datenanalyse, als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe sowie zum Data-Mining bereit.

Volker Castor

557



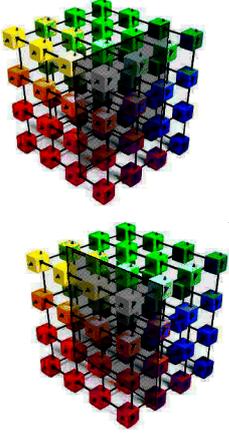
3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- **Systeme**

Unternehmensführung

Beispiel: Data-Mining



Auswertung / Bericht:
Verkaufszahlen eines Produktes in allen Regionen im Verlauf der letzten Quartale.

Auswertung / Bericht:
Verkaufte Produkte aller Regionen im zweiten Quartal.

Volker Castor

558



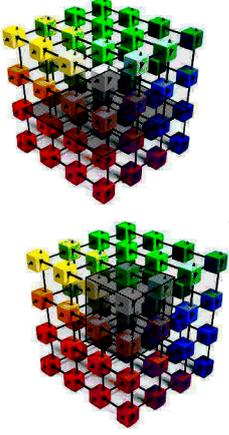
3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- **Systeme**

Unternehmensführung

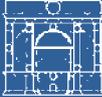
Beispiel: Data-Mining



Auswertung / Bericht:
Verkaufte Produkte einer Region im Verlauf der letzten Quartale.

Auswertung / Bericht:
Verkäufe bestimmter Produktgruppen in ausgewählten Regionen in den ersten beiden Quartalen.

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

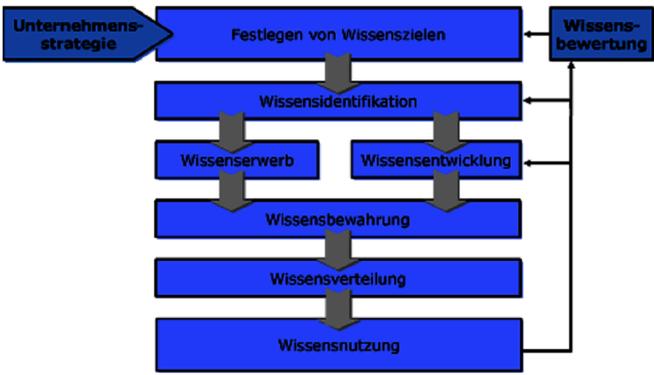
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Wissensmanagement

559



```

graph TD
    A[Unternehmensstrategie] --> B[Festlegen von Wissenszielen]
    B --> C[Wissensidentifikation]
    C --> D[Wissenserwerb]
    C --> E[Wissensentwicklung]
    D --> F[Wissensbewahrung]
    E --> F
    F --> G[Wissensverteilung]
    G --> H[Wissensnutzung]
    H --> I[Wissensbewertung]
    I --> B
    
```

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Wissensmanagement

560

Vom individuellen zum kollektiven Wissen
 Erstes Ziel in einem Unternehmen ist das individuelle Wissen der Know-how-Träger auch allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Vom impliziten zum expliziten Wissen
 Eine Besonderheit ist das implizite Wissen. Es ist das Wissen im Unternehmen, welches auf Erfahrung und Überzeugung oder auch Learning by Doing beruht. Es ist nur schwer erfass- und beschreibbar. Gerade langjährige Mitarbeiter verfügen über ein Wissen dieser Art, welches es gilt, für das Unternehmen zu sichern.

Vom externen zum internen Wissen
 Nicht alles erforderliche Wissen ist im Unternehmen vorhanden. Marktwissen soll zugänglich und intelligent für die eigenen Unternehmenszwecke zu nutzbar gemacht werden

Volker Castor



3. Monetäre Funktionsbereiche

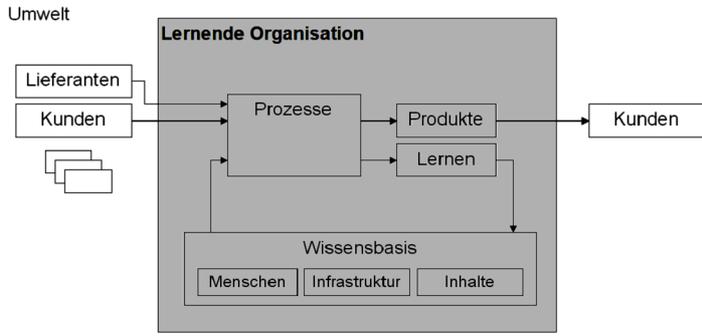
Controlling

- Ebenen
- Bereiche
- Instrumente
- Systeme

Unternehmensführung

Wissensmanagement

561



Volker Castor



- 1. Grundlagen
- 2. Dispositive Funktionsbereiche
- 3. Monetäre Funktionsbereiche
- 4. Unternehmensgründung

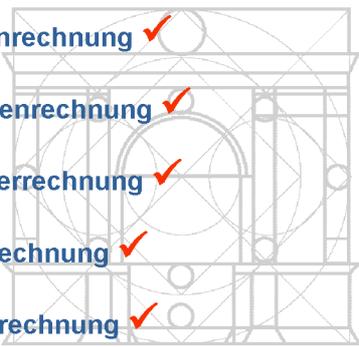
Unternehmensführung

Monetäre Funktionsbereiche

Kostenrechnung und Finanzierung

562

- Abgrenzungsrechnung ✓
- Kostenartenrechnung ✓
- Kostenstellenrechnung ✓
- Kostenträgerrechnung ✓
- Teilkostenrechnung ✓
- Plankostenrechnung ✓
- Finanzierung ✓
- Controlling ✓



Volker Castor