



Besondere Ablaufsteuerung

Die Funktionen innerhalb eines kaufmännischen Betriebes sind sehr vielfältig. Jede Abteilung ist mit anders gearteten Arbeiten beschäftigt, die für das Erreichen des Betriebszweckes insgesamt notwendig sind. Sie können nicht als voneinander unabhängig gedacht werden. Die Tätigkeiten jeder Abteilung lösen vielmehr Arbeiten in anderen Abteilungen aus, die, wenn ein reibungsloser betrieblicher Ablauf sichergestellt sein soll, durch eine bestmögliche Organisation aufeinander abgestimmt werden müssen.

Mangelhafte Verständigung (Information) und Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen den einzelnen Abteilungen wie auch Unterschiede im Beschäftigungsgrad können den Ablauf stören.

Während in der Ernstsituation diese Probleme durch eine verbesserte Organisation insbesondere über personelle Maßnahmen behoben werden können, setzt die Bürosimulation andere Schwerpunkte: Gesamtzahl der Beschäftigten bleibt unverändert. Schulung der Beschäftigten ist vorrangiges Ziel.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es notwendig, für jede Abteilung innerhalb des Ablaufs zusätzliche Arbeiten bereitzuhalten.

Abteilung 6 – Rechnungswesen

6.1 Nachkalkulation

Die Kalkulation zur Ermittlung des Verkaufspreises liegt zeitlich vor dem Verkauf (= Vorkalkulation). Man verwendet bei ihr Erfahrungswerte vorhergegangener Abrechnungsperioden.

Da die im Verlauf der Abrechnungsperiode tatsächlich entstandenen Kosten sich in ihrer Art und Höhe wahrscheinlich von den angenommenen Werten der Vorkalkulation unterscheiden, ist eine nachträgliche Kontrollrechnung erforderlich. Ein Vergleich der Ergebnisse dieser *Nachkalkulation* (Ist-Kosten) mit denen der Vorkalkulation (Soll-Kosten) lässt die Abweichung erkennen. Wurden insgesamt zu viel Handlungskosten verrechnet, liegt eine *Kostenüberdeckung* vor, wurden demgegenüber zu wenig berücksichtigt, spricht man von einer *Kostenunterdeckung*.

Erkenntnisse dieses Kostenvergleichs können zu einer Korrektur zukünftiger Zuschlagssätze führen.

Situation

Als Ergebnis der Vorkalkulation wurde bei unserer Großhandlung von folgenden Werten ausgegangen:

HKZ	24 %
Gewinnzuschlag	8 %
Kundenskonto	2 %
Kundenrabatt	20 %

Tatsächlich wurden verkauft:

Artikel-Nr.	1	2	3	4	5
Einstandspreis/m	17,56	14,05	13,17	18,30	19,76
Absatz in Einheiten	11680	5744	10326	9339	617
Tatsächlich entstandene HK: 142 150,-					

Fragen und Aufgaben

1. Berechnen Sie anhand der tatsächlichen und der kalkulierten Handlungskosten die Kostenüber- bzw. Kostenunterdeckung absolut und in Prozent der tatsächlichen Kosten!
2. Wie wirkt sich diese Kostenüber- bzw. Kostenunterdeckung auf den Gewinn aus?
3. Wie hoch müsste der HKZ bei gleichen Handlungskosten angesetzt werden, wenn der Absatz der einzelnen Artikel wie folgt schwankte:

Artikel-Nr.	1	2	3	4	5
Absatz in m	- 500	- 230	+ 400	- 1419	- 127

4. Mit welcher Schwierigkeit ist auf dem Absatzmarkt zu rechnen, wenn diese Handlungskosten in gleicher (fixer) Höhe in Form eines erhöhten HKZ einkalkuliert wurden?
5. Welche weiteren Größen außer den Handlungskosten können den Gewinn beeinflussen? Denken Sie an das Kalkulationsschema!



Besondere Ablaufsteuerung

6.2 Bilanzanalyse und Bilanzkritik

Am Ende eines Geschäftsjahres muss der Handelsbetrieb eine *Bilanz* erstellen. Sie kann *Handels-* oder *Steuerbilanz* sein. Hauptzweck ist im ersten Fall, Außenstehenden Einblick in die finanziellen Verhältnisse des Betriebes zu ermöglichen (Prinzip des *Gläubigerschutzes*). Im letzteren Fall stellt sie die Grundlage für eine *ordnungsmäßige Besteuerung* dar. Maßgebende Vorschriften hierzu entstammen dem Handelsgesetzbuch, dem Aktien- und dem Einkommensteuergesetz.

Die Bilanz ist eine Gegenüberstellung von *Vermögenswerten* und *Vermögensquellen* (Kapital) eines Betriebes an einem bestimmten Stichtag. Die Vermögenswerte gliedern sich grob in *Anlage-* und *Umlaufvermögen*, die Vermögensquellen in *Eigen-* und *Fremdkapital*. Die Differenz zwischen dem Eigenkapital der Anfangsbilanz und dem der Schlussbilanz zeigt die Kapitalmehrung oder Kapitalminderung, die im laufenden Geschäftsjahr erwirtschaftet wurde. Sie entspricht dem Gewinn oder Verlust, der sich durch die Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung), also durch die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen innerhalb des gleichen Zeitraumes ergibt.

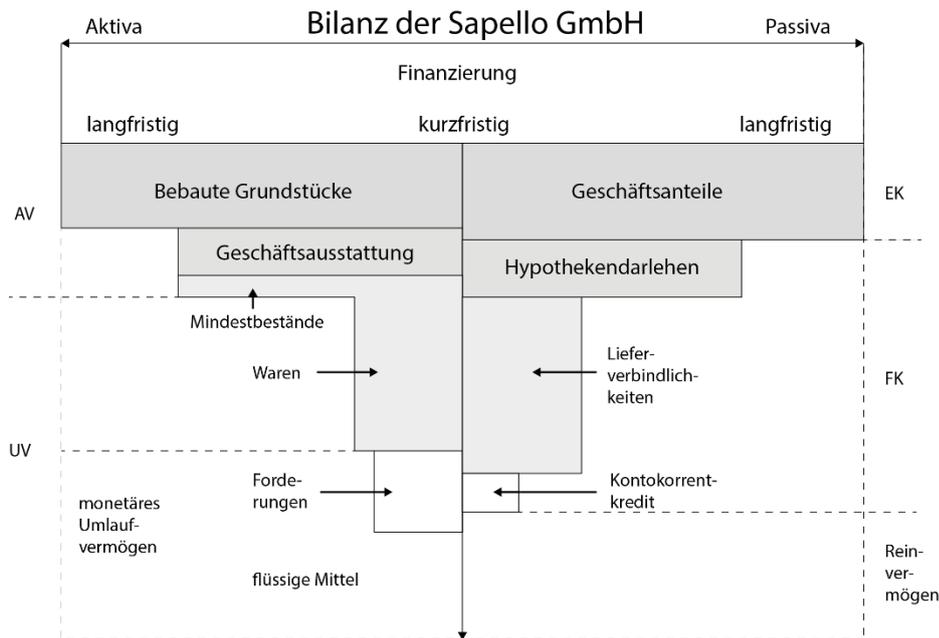
Für die Beurteilung eines Betriebes ist der Bilanzgewinn allein nicht in erster Linie maßgebend. Zusätzlich bedeutsam ist die **Analyse** der *Bilanzstruktur*, des Verhältnisses, in welchem die einzelnen Bilanzpositionen zueinanderstehen. Sie erlaubt nähere Aussagen über den Zustand eines Betriebes, ob er optimal gewirtschaftet hat, ob er kreditwürdig oder zahlungsfähig (liquide) ist. Dabei versteht man unter *Liquidität* die Fähigkeit des Betriebes, seinen fälligen Verbindlichkeiten nachzukommen.

Für eine ausreichende Finanzierung gilt allgemein folgender Grundsatz:

Die innerhalb eines Betriebes für einen bestimmten Zeitraum gebundenen (investierten) Vermögenswerte müssen durch Eigen- oder Fremdkapital gedeckt sein, das in vergleichbarer Dauer zur Verfügung steht.

Daraus lässt sich konkret ableiten, dass das Anlagevermögen und diejenigen Teile des Umlaufvermögens (Mindestbestände) *langfristig finanziert* sein müssen, die für einen geregelten betrieblichen Ablauf notwendig sind.

Beispiel



Die Auswertung der Bilanz (Bilanzkritik) erfolgt darüber hinaus durch *Zeitvergleich* (= Vergleich mit früheren Bilanzen) und durch den *branchentypischen Vergleich*, bei dem Werte herangezogen werden, die für einen Wirtschaftszweig üblich sind.



Besondere Ablaufsteuerung

Gegenstand einer Bilanzkritik können sein:

- | | |
|---|--|
| 1. Kapitalstruktur: (= Verschuldung) | In welchem Verhältnis zueinander stehen Eigen- und Fremdkapital? |
| 2. Investitionsfinanzierung (= Kapitalverwendung) | In welchem Ausmaß ist das Anlagevermögen durch Eigenkapital bzw. langfristige Verbindlichkeiten gedeckt? |
| 3. Vermögensstruktur: (= Konstitution) | In welchem Verhältnis stehen Anlage- und Umlaufvermögen? |
| 4. Rentabilität: | Wie verhält sich der Gewinn zum Eigen- und Fremdkapital? |
| 5. Liquidität: | In welchem Verhältnis stehen die liquiden Mittel und die kurzfristigen Verbindlichkeiten? |
| 6. Lagerumschlagshäufigkeit: | Bilden Lagerbestand und Umsatz ein angemessenes Verhältnis |

Situation

Die Bilanzen der letzten beiden Geschäftsjahre haben folgendes Aussehen (vereinfacht):

Aktiva	Bilanz I		Passiva
1. Bebaute Grundstücke	200.000	1. Geschäftsanteil I	150.000
2. Betriebs- und Geschäftsausstattung	50.000	2. Geschäftsanteil II	70.000
3. Waren	130.000	3. Langfristige Verbindlichkeiten	50.000
4. Forderungen	80.000	4. Lieferverbindlichkeiten	180.000
5. Schecks	35.000	5. Bilanzgewinn	70.000
6. Kasse	10.000		
7. Bankguthaben	15.000		
	520.000		520.000

Aktiva	Bilanz II		Passiva
1. Bebaute Grundstücke	190.000	1. Geschäftsanteil I	150.000
2. Betriebs- und Geschäftsausstattung	60.000	2. Geschäftsanteil II	40.000
3. Waren	150.000	3. Langfristige Verbindlichkeiten	55.000
4. Forderungen	75.000	4. Lieferverbindlichkeiten	210.000
5. Schecks	12.000	5. Bilanzgewinn	67.000
6. Kasse	7.000		
7. Bankguthaben	28.000		
	522.000		522.000

Hinweise

1. Das branchenübliche Verhältnis von Anlage- zu Umlaufvermögen wird mit 2 : 1 angenommen.
2. Die Richtzahl für die Liquidität beträgt 30 v. H.

Aufgaben

Ermitteln Sie aus beiden Bilanzen folgende Kennzahlen und veranschaulichen Sie durch eine Tabelle!

1. Zur Vermögens- und Kapitalstruktur:
 - 1.1. Anlagevermögen in v. H. des Gesamtvermögens.
 - 1.2. Eigenkapital in v. H. des Gesamtkapitals.
 - 1.3. Anlagevermögen in v. H. der Summe von Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital.



Besondere Ablaufsteuerung

2. Zur Liquidität und Rentabilität:
 - 2.1. Liquide (flüssige) Mittel in v. H. der kurzfristigen Verbindlichkeiten.
 - 2.2. Gewinn in v. H. des Eigenkapitals.
 - 2.3. Gewinn in v. H. des Gesamtkapitals.

Fragen

1. Welche Ursache hat die Veränderung des Eigenkapitals?
2. Wie bewerten Sie die Veränderung der EK-Rentabilität?
3. Wie entwickelte sich die Finanzierung des Anlagevermögens?
4. Was lässt sich über die Zahlungsfähigkeit dieses Betriebes feststellen?
Zeichnen Sie die beiden Bilanzen auf Millimeterpapier, in dem Sie die einzelnen Positionen nach ihrem Umfang (EUR) und ihrer Fristigkeit (Jahre) graphisch darstellen (vgl. Beispiel)!
5. Wie beurteilen Sie die betriebliche Entwicklung insgesamt?