A

|  |  |
| --- | --- |
| **Ziele:*** **Erfolgsziele**:
	+ Rentabilität (Gewinnmarge, Maschinenauslastung max. 85%),
	+ Auslastungssicherung (Kapazitäten kennen, Personalleistungsvermögen),
	+ Umsatzsteigerung (Sortimentserweiterung, neue Absatzmarke)
* **Finanzziele**: Liquidität, Kreditwürdigkeit, Bildung von Rücklagen
* **Soziale** **Ziele**: Mitarbeitermotivation, Arbeitsplatzsicherung, Arbeitsplatzschutz, Arbeitsausbildung, allen voran: Menschlichkeit
* **Kundenziele**: Zufriedenheit
 | **Zielbeziehungen:*** **Komplementär/ergänzend**: Das eine Ziel ist förderlich für ein anderes.
* **Konkurrierend**: Wird ein Ziel erreicht, werden andere Ziele schwierig/unmöglich
* **Indifferent/neutral**: Die Ziele haben keine Beziehung zueinander
 |
| **Zielsystem:** Oberziel (z.B. Gewinnsteigerung) Zwischenziel (z.B. Umsatzsteigerung) Unterziel (z.B. Kundenzufriedenheit steigern) |
| **Zielformulierung, schriftlich*** **S** Spezifisch, Ziel konkret
* **M** Messbar, messbar
* **A** Attraktiv, positiv
* **R** Realistisch, realistisch/greifbar
* **T** Terminiert, mit Zeitvorgabe
 |

B

**Unternehmenskultur** sind gewonnene Normen und Werte

**Unternehmensphilosophie** setzt sich zusammen aus den Lebenserfahrungen und Grundeinstellungen des Unternehmers. Setzt Strategie, Pläne und Führungsziel

Schriftlich fixiert wird es zum **Unternehmensleitbild**.

**Corporate Identity:** Gesamtheit der Merkmale die ein Unternehmen kennzeichnet und unterscheidet.

* Behaviour: Verhalten, Reaktion auf Kritik, Mitarbeiterführung, Umgangston
* Communication: Kommunikation nach innen und außen, Erscheinungsbild vermitteln und Image verstärken
* Culture: Objekt- und Verhaltensebene, bildet Konkretisierung der Philosophie
* Design: Visuelle Identität, Logo, Firmensignet, Arbeitskleidung, Briefbögen, Visitenkarten, Farbgebung, Geräusche (z. B. Audi Heartbeat) oder olfaktorischer Auftritt
* Language: gezielte Sprachebene
* Philosophy: ähnl. Unternehmensphilosophie
* Soul: Unternehmen als Persönlichkeit, identitätsstiftendes Mittel zur Markenkommunikation

C

**Planung soll:**

* Sich ständig überprüfen
* Ziele vorgeben
* Kontrollmöglichkeiten schaffen
* Künftige Entwicklungen beachten

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Operative Planung**:* Kurzfristig, unter 1 Jahr
* Kurz- bis mittelfristige Planung laufender Projekte
* Aufgaben des Low- und Middle-Management
* Steuerung aktueller Prozesse z.B. Auftragsvergabe
 | **Taktische Planung**:* Mittelfristig
 | **Strategische Planung**:* Langfristig, über 5 Jahre
* Grundlage weit entfernter Ziele
* Aufgabe des Top-Managements
 |

Im Handwerksbetrieb unterscheidet die Planung vorwiegend zwei Bereiche:

* Kaufmännischer Planungsbereich
* Organisatorischer Planungsbereich

**Outsourcing**: Auslagerung von Unternehmensstrukturen oder deren Funktion an einen externen Spezialisten.

**SWOT-Analyse**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Opportunities (Chancen) | Threats (Risiken) |
| Strengths (Stärken) | Stärken um Chancen zu nutzen? | Stärken um Risiken zu beseitigen? |
| Weaknesses (Schwächen) | Welche Chancen werden wegen der Schwächen verpasst? | Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt? |

D

Finanzbuchhaltung wird aufgeteilt in:

|  |  |
| --- | --- |
| Internes Rechnungswesen (Leistungserbringung analysieren)* Planung
* Kontrolle
 | Externes Rechnungssystem* Anleger
* Finanzamt
* Banken
* Lieferanten
 |

**Anforderungen an die Buchführung**:

* Überblick über die Höhe und Zusammensetzung des betrieblichen Vermögens und Schulden
* Gewinn oder Verlust der betrieblichen Tätigkeit während eines Zeitraumes
* Veränderungen der Vermögens- und Schuldposten festhalten
* Bemessungsgrundlage für versch. Steuern
* Wirtschaftliche Verhältnisse wiedergeben

|  |  |
| --- | --- |
| **Interne Buchführung*** Ausgangsrechnungen
* Quittungen & Barzahlungen
* Lohn
* **Dient als Datenspeicher**
 | **Externe Buchführung*** Eingangsrechnungen
* Kontoauszüge
* Gutschriften von Lieferanten
* **Dient als Information, Beweissicherung und Rechenschaftslegung für 10 Jahre**
 |

**Rechnungsgrundsätze:**

* Richtigkeit und Willkürfreiheit/Wahrheit
* Klarheit (verständlich, übersichtlich)
* Vollständigkeit

**Die Buchführung ist ordnungsgemäß wenn**:

* Die erforderlichen Bücher geführt werden
* Geschäftsvorfälle zeitnah und sachlich geordnet erfasst werden

**Um die Ordnungsgemäße Buchführung sicher zu stellen müssen Grundsätze eingehalten werden**:

* Materielle Ordnungsmäßigkeit (vollständig und richtig, nachprüfbar, keine Buchung ohne Beleg)
* Formelle Ordnungsmäßigkeit (klar und übersichtlich, ein Sachkundiger Dritter muss in angemessener Zeit Einblicke in das Buchführungssystem gewinnen)
* Wirtschaftlichkeit (Aufwand der Buchführung muss in vertretbaren Verhältnissen zu den daraus gewonnenen Erkenntnissen stehen.

Aus dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit resultieren steuerliche Erleichterungsbestimmungen z. B. zusammenfassen gleicher Artikel zu Warengruppen.

**Inventur:** Mengen- und Wertmäßige Bestandsaufnahme aller Vermögensteile und Schulden.

Die körperliche Inventur bedeutet zählen/messen/wiegen aller Vermögensgegenstände also bewegliche, unbewegliche Güter und vorhandenes Geld.
Buchinventur bedeutet Inventur anhand von Aufzeichnungen, z.B. Geldbestände bei der Bank, Forderungen und Verbindlichkeiten.

**Es gibt drei Arten der Inventur**:

* Die Stichtaginventur findet an einem festgelegten Stichtag statt. Meist ist dies der Bilanzstichtag, bis zu 10 Tage davor oder danach sind jedoch auch gestattet. Verlegte Inventur
* Die verlegte Inventur kann drei Monate vor oder zwei Monate nach dem Stichtag stattfinden. Sie wird meist aufgrund großem Inventar gewählt.
* Die permanente Inventur ist eine laufende Inventur, bei der der Bestand durch zu- und Abgänge korrekt gehalten wird. Bei besonders Wertvollen Gütern darf dieses Verfahren nicht angewandt werden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Umsatzsteuer**Muss bezahlt werden, wenn etwas verkauft wird. (Verkäufer)Verbindlichkeit an das Finanzamt | **Vorsteuer**Muss bezahlt werden, wenn etwas gekauft wird, wird vom Finanzamt zurückgeholt (Käufer)Forderung an das Finanzamt |

Beispielgeschäftsvorfälle:

|  |  |
| --- | --- |
| Forderungen [119€] an | Erlöse [100€] |
|  | Umsatzsteuer [19€] |

|  |  |
| --- | --- |
| Wareneinkauf [100€] an | Ausgabequelle (Bank, Kasse, etc.) [119€] |
| Vorsteuer [19€] |  |

**Achtung:** Bei Verbindlichkeiten, keine Steuer abziehen.

Waren und Material sind 5er-Konten, Konto Materialbestand ist nur für Inventur.

**Skonto:**

Beispielgeschäftsvorfall: (Kunde hat Rechnung beglichen, Skonto wurde gewährt. USt. Korrigiert)

|  |  |
| --- | --- |
| Bank an | Forderungen |
| Gewährte Skonti |  |
| Umsatzsteuer |  |

**Anschaffungen abschreiben:**

* Bis 250€ wird sofort angeschrieben Konto: 6260
* Zwischen 250€ und 1000€ Konto: 0675
* Über 1000€ Konto: 0690

Bilanzkennzahlen

Vergleichen und Entscheidungen treffen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Anlagequote** | Geringe Quote: Alte Maschinen, Abgeschriebenes AnlagevermögenHohe Quote: Konjukturempfindlicher | $$\frac{Anlagevermögen}{Bilanzsumme}$$ | **Vermögensstrukturanalyse (Aktiva)** |
| **Umlaufquote** | Weist darauf hin, dass viel Vermögen im Umlauf ist, was die Flexibilität der Preisgestaltung erhöht | $$\frac{Umlaufvermögen}{Bilanzsumme}$$ |
| **Vorratsquote** | Geringe Quote: Hohe KapitalbindungHohe Quote: ständige Lieferbereitschaft*Dazu zählt Material sowie Fertige und unfertige Erzeugnisse* | $$\frac{Vorräte}{Bilanzsumme}$$ |
| **Forderungsquote** | Angemessenes Verhältnis angebracht, hohe Quote weist auf schlechtes/langes Mahnwesen hin. | $$\frac{Kundenforderungen}{Bilanzsumme}$$ |
| **Quote liquider Mittel** | Gute Liquidität ist überlebenswichtig, hohe Liquidität wirft die Frage auf, dass Geld sinnvoller zu nutzen. | $$\frac{Liquide Mittel}{Bilanzsumme}$$ |
| **Eigenkapitalquote** | Hier muss berücksichtigt werden, welche Gesellschaftsform das Unternehmen hat | $$\frac{Eigenkapital}{Bilanzsumme}$$ | **Kapitalstrukturanalyse (Passiva)** |
| **Fremdkapitalquote** | Wie abhängig das Unternehmen von seinen Gläubigern ist. | $$\frac{Fremdkapital}{Bilanzsumme}$$ |
| **Verschuldungsgrad** | Eigenkapital im Verhältnis zum Fremdkapital | $$\frac{Fremdkapital}{Eigenkapital}$$ |
| **Anlagedeckung I** | Goldene Bilanzregel, langfristige Anlagen sollten auch langfristig finanziert sein. | $$\frac{Eigenkapital}{Anlagevermögen}$$ | **Anlagedeckung (Aktiv/Passiv)** |
| **Anlagedeckung II** | Silberne Bilanzregel, spätestens diese Regel sollte 100% ergeben. | $$\frac{\begin{array}{c}Eigenkapital+\\langfr. Fremdkapital\end{array}}{Anlagevermögen}$$ |
| **Liquidität I** | Stellt dar, in welchem Maße die Verbindlichkeiten abbezahlt werden können. Höher = besser | $$\frac{flüssige Mittel}{kurzfr. Verbindl.}$$ | **Liquidität (Aktiv/Passiv)** |
| **Liquidität II** | Dieser Wert sollte 100% sein. | $$\frac{\begin{array}{c}flüssige Mittel+ \\kurzfr. Forderungen\end{array}}{kurzfr. Verbindl.}$$ |
| **Liquidität III** |  | $$\frac{\begin{array}{c}flüssige Mittel+ \\kurzfr. Forderungen+ \\Vorräte\end{array}}{kurzfr. Verbindl.}$$ |
| **Umsatzrentabilität** | Rentabilität des Umsatzes *(pro Euro)* | $$\frac{\begin{array}{c}Betriebswirtschaftlicher\\Gewinn\end{array}}{Umsatz}$$ | **Erfolgskennzahlen** |
| **Eigenkapital-rentabilität** | Rentabilität des eigenen Kapitals | $$\frac{\begin{array}{c}Betriebswirtschaftlicher\\Gewinn\end{array}}{durschnittl. Eigenkapital}$$ |
| **Dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren** | Zeigt an wie lange das Unternehmen zur Schuldentilgung brauchen würde falls der BCF nur dazu genutzt würde | $$\frac{Fremdkapital}{Brutto Cashflow}$$ |
| **Entschuldungsdauer in Jahren** | Wie oben, nur unter Berücksichtigung des Privatkontos. Sollte unter 6 sein. | $$\frac{Fremdkapital}{Netto Cashflow}$$ |
| **Forderungsumschlag** | Gibt an wie oft sich der Forderungswert erneuert | $$\frac{Umsatzerlöse}{\begin{array}{c}Durschnittlicher\\Forderungsbestand\end{array}}$$ | **Wirtschaftlichkeitskennzahlen** |
| **Durchschnittliche Kreditdauer in Tagen** | Ergibt die Zeit, die der Unternehmer durchschnittlich auf seine Forderungen warten muss. | $$\frac{360}{Forderungsumschlag}$$ |
| **Kapitalumschlag** | Stellt den Rückfluss des Kapitals über die Umsätze dar. | $$\frac{Umsatzerlöse}{Gesamtkapital}$$ |
| **Durchschnittliche Kapitalumschlagsdauer in Tagen** | Lässt Rückschlüsse auf die Flexibilität des Unternehmens zu | $$\frac{360}{Kapitalumschlag}$$ |

Produktivität: $\frac{Output}{Input}$

Wirtschaftlichkeit: $\frac{Ertrag}{Aufwand}$

**Aufgaben und Ziele der Kostenrechnung:** Planungsgrundlage für Entscheidungen, Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, Kalkulation (Preisermittlung, Preiskontrolle), Ermittlung der Wertansätze für die Bilanz.

**Grundkosten** sind der wertmäßige, betriebsbedingte Verbrauch an Gütern und Dienstleistungen, die in der Buchhaltung erfasst werden. **Zusatzkosten** hingegen werden nicht in der Buchhaltung erfasst, diese sind vorranging die kalkulatorischen Kosten.

Kostenartenrechnung

Welche Kosten sind entstanden und welche Höhe?

* Betriebliche Kosten einer Periode werden erfasst
* In Kategorien von Kosten gegliedert
* Keine Rechnung, eher Dokumentation
* Hauptaufgabe ist die Erfassung und Gliederung in:
	+ Fix- und Variabel
	+ Einzel- und Gemeinkosten

Kostenstellenrechnung

Wo sind die Kosten entstanden?

* Verbindung von Kostenarten- und Kostenträgerrechnung
* Ort der Kostenentstehung
* Gemeinkosten werden mit Betriebsabrechnungsbogen oder Kostenstellenrechnung einzelner Kostenstellen zugerechnet.
* Kostenbereiche (Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb etc.)
* Arten von Kostenstellen:
	+ Hauptkostenstellen
	+ Nebenkostenstellen
	+ Hilfskostenstellen

Kostenträgerrechnung

Wofür sind die Kosten entstanden? (Für welches Produkt?)

* Gemeinkosten auf einzelne Träger
* Einzelkosten zuordnen
* Rentiert sich das Produkt oder die Dienstleistung? Selbstkosten berechnen
* Rentiert sich das Produkt? Kann ein Gewinn erwirtschaftet werden?

Kostenrechnungssysteme

**Variable Kosten:** Kosten die vom Material und der vollführten Arbeit abhängen jedoch pro Stück gleich bleiben d.h. mehr Arbeit = mehr variable Kosten.

**Fixe Kosten**: Kosten die jeden Monat gleich bleiben, die Fixkosten teilen sich jedoch auf die Anzahl Stück auf, d.h. sie sinken mit steigender Stückzahl.

**Kostenträgerstückrechnung:** Kosten pro Stück

**Kostenträgerzeitrechnung:** Kosten pro Zeit, Dauer

**Betriebsabrechnungsbogen:** Sieht aus wie ein umgedrehtes „L“. Stellt die Kostenstellen in die Horizontale und die Kostenarten (nach Kontenplan) in die Vertikale. Ist eine Gegenüberstellung dieser beider Punkte.

**Divisionskalkulation:** Teil die Gesamtkosten auf die herstellte Stückzahl auf.

**Zuschlagskalkulation:** Die Gemeinkosten werden auf die Einzelkosten aufgeschlagen.

**Deckungsbeitrag:** Ist der Beitrag der die variablen Kosten deckt und darüber hinaus die fixen Kosten.

Deckungsbeitragsrechnung

Ergebnis > 0 bedeutet über die variablen Kosten hinaus werden auch die fixen Kosten abgedeckt und ggf. Gewinne erzielt.

Ergebnis < 0 bedeutet, das Geschäft bedeutet definitiv Verlust, die variablen Kosten sind nicht gedeckt.

Deckungsbeitrag: $DB=Preis-variable Kosten pro Stück$

Gewinn: $DB\*Stückzahl-Gesamtfixkosten$

**Break-Even-Point** ist der Preis ab dem sich ein Produkt lohnt. Er wird errechnet indem man den Fixkostengesamtbeitrag durch den Deckungsbeitrag teilt. Daraus ergibt sich eine Stückzahl. Meist wird allerdings ein Preis erwartet. $Stückzahl \* Preis = Zielumsatz(BEP)$