

# Theorie

## Finanz- und Rechnungswesen (Modul 3)

Detailhandelsspezialistin / Detailhandelsspezialist

mit eidg. Fachausweis

### ***Der Aktivierungscode***

***ermöglicht die Nutzung des eBooks auf [ebookx.ch](https://ebookx.ch) bis zum Ablaufdatum 31.12.2026.***

***Den Aktivierungscode bitte einlösen auf <https://ebookx.ch/aktivierung>***

### **Impressum**

Finanz- und Rechnungswesen (Modul 3) – Theorie

Artikelnummer: DHSPEZ-03T-23-P

Auflage: 2., überarbeitete Auflage 2023

Herausgeber: Kompetenzzentrum Detailhandel Schweiz kdhs, [www.kdhs.ch](http://www.kdhs.ch)

Projektleitung und Redaktion: Jilline Bornand, BüroPult GmbH

Autor: kdhs-Autorenteam

Fachlektorat: Florian Müller-Braun, FMB – Strategy Realisation, Martin Schlüchter

Grafik und Gestaltung: Tim Achermann, Lonusdesign

Coverfoto: bbernard / shutterstock.com

Druck: Edubook AG, Merenschwand

Dieses Buch ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt. Die ganze oder teilweise Weitergabe ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, elektronischer oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung des kdhs ist nicht erlaubt.

Innerhalb des Unterrichts in der eigenen Klasse dürfen nur Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel gedruckt oder digital abgegeben werden.

Copyright © 2023 Kompetenzzentrum Detailhandel Schweiz kdhs

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>A Grundlagen des Rechnungsprozesses</b> .....	<b>5</b>
A.1 Grundlagen der Finanzbuchhaltung .....	6
A.1.1 Die Bilanz .....	6
A.1.2 Die Erfolgsrechnung .....	10
A.1.3 Zusammenhang von Bilanz und Erfolgsrechnung .....	13
A.1.4 Erfolgswirksame und geldwirksame Buchungen / Cashflow .....	15
A.2 Rechnungslegung .....	18
A.2.1 Gründe und gesetzliche Vorschriften .....	18
A.2.2 Bewertung .....	19
A.2.3 Abschreibungen .....	21
A.2.4 Stille Reserven .....	24
A.3 Bilanz- und Erfolgsanalyse .....	25
A.3.1 Bilanzkennzahlen .....	25
A.3.2 Erfolgskennzahlen .....	27
A.3.3 Kennzahlen zu Bilanz und Erfolgsrechnung .....	28
A.3.4 Formeln .....	29
A.4 Grundlagen der Betriebsbuchhaltung .....	34
A.4.1 Einführung in die Kostenrechnung .....	34
A.4.2 Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung .....	39
A.5 Break-Even-Analyse .....	43
A.5.1 Berechnung der Nutzwelle .....	43
A.5.2 Berechnung mit Gewinnerwartung .....	46
A.5.3 Änderungen an der Ausgangslage .....	47
A.6 Kalkulation von Betriebsleistungen .....	48
A.6.1 Einkaufskalkulation .....	49
A.6.2 Kalkulation der Leistungserstellung .....	50
A.6.3 Verkaufskalkulation .....	53
A.6.4 Durchgehende Kalkulation im Warenhandel .....	55
A.6.5 Schlüsselzahlen .....	57
A.7 Investitionsrechnung .....	58
A.7.1 Investieren .....	58
A.7.2 Berechnungsmethoden .....	60



<b>B</b>	<b>Budget</b> .....	<b>65</b>
B.1	Grundlagen.....	66
B.2	Daten zur Budgeterstellung.....	68
B.3	Lohnabrechnung und Personalkostenplanung.....	71
B.4	Budgetierungsprozess.....	75
B.5	Projektsteuerung.....	76
B.5.1	Grundlagen.....	76
B.5.2	Instrumente zur Projektsteuerung.....	78
B.5.3	Projektcontrolling.....	79
	<b>Anhang</b> .....	<b>80</b>
a	<b>Formeln</b> .....	<b>80</b>
b	<b>Kontenrahmen</b> .....	<b>83</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>85</b>

# Einleitung



Steffi Stutz arbeitet in einem Elektronikfachgeschäft mit mehreren Filialen in der Deutschschweiz. Dieses Jahr ist sie zur Filialleiterin in einer kleineren Filiale mit 8 Mitarbeitenden aufgestiegen. Ihr Aufgabenbereich umfasst nun die Führung der Mitarbeitenden und – im Rahmen der Vorgaben des Mutterhauses – die finanzielle Kontrolle. Eine zentrale Rechnungswesen-Abteilung ermittelt die finanziellen Eckwerte, aber Steffi Stutz muss sicherstellen, dass sie über Aufwände und Erträge in ihrem Verantwortungsbereich Bescheid weiss. Sie legt in Zusammenarbeit mit dem Mutterhaus finanzielle Ziele fest und überprüft sie und sie nimmt Kalkulationen vor. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, den Budgetierungsprozess aktiv zu unterstützen.

In diesem Lehrmittel werden Inhalte der folgenden Themenfelder in kurzen Theorieblöcken erklärt:

**A**

**Grundlagen des Rechnungsprozesses**

**B**

**Budget**

# A Grundlagen des Rechnungsprozesses

Kurz nach ihrer Beförderung zur Filialleiterin wurde Steffi Stutz in die Rechnungswesen-Abteilung des Mutterhauses eingeladen. Sie schluckte einmal leer, als sie die Dokumente, die für sie zusammengestellt worden waren, durchblätterte. Zu ihrer Beruhigung wurde ihr mitgeteilt, dass sie diese nicht selbst erstellen müsse. Selbstverständlich erwarte man aber, dass sie diese verstehe und auf ihre Plausibilität überprüfen könne, damit sie bei den Fragen nach der finanziellen Lage der Filiale und bei der Budgetierung mitreden könne.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen

- verfügen über Anwenderkenntnisse der betrieblichen Systeme und Instrumente zur finanziellen Führung.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen zum Rechnungsprozess.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der relevanten Kosten.
- verfügen über Anwenderkenntnisse zur Erstellung einer Kalkulation.
- analysieren regelmässig die Finanz- und Bilanzkennzahlen ihres Verantwortungsbereichs und leiten daraus Entwicklungsmassnahmen ab.
- verfügen über Grundkenntnisse der Investitionsrechnung.



# A.1 Grundlagen der Finanzbuchhaltung

Bilanz und Erfolgsrechnung fassen Geschäftsvorgänge in verdichteter Form zusammen. Während die Bilanz die finanzielle Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet, zeigt die Erfolgsrechnung die finanziellen Vorgänge während einer bestimmten Periode auf.

## A.1.1 Die Bilanz

Die Bilanz fasst in einer verdichteten Form aus vielen Einzelposten zusammen, wie viel Vermögen und wie viele Schulden ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt aufweist. Es ist eine Momentaufnahme zum Bilanzstichtag, eine **Zeitpunktrechnung**.

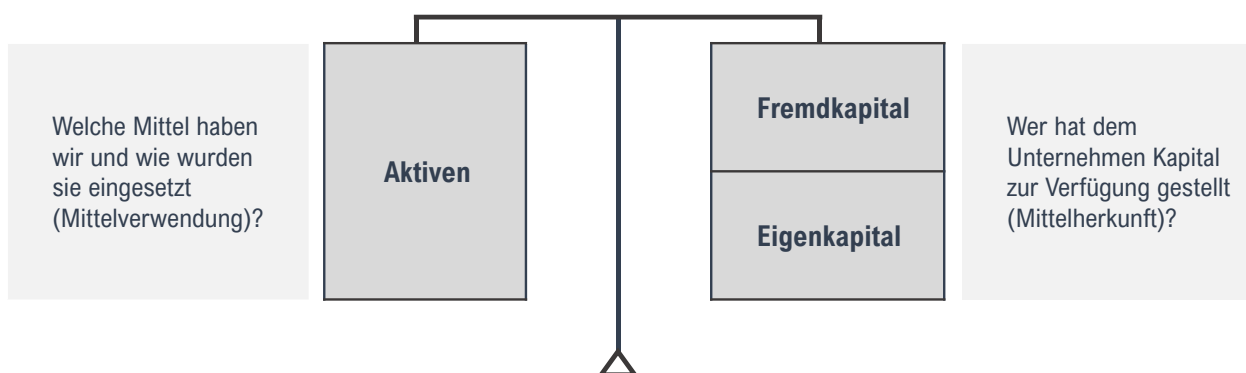
**Vermögen** wird in der Bilanz **Aktiven** genannt. Dazu zählen alle Werte in verschiedenen Formen (Geld, Warenvorrat, offene Rechnungen an Kunden), die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Sie stehen in der Bilanz auf der linken Seite und werden in Umlaufvermögen und Anlagevermögen unterteilt.

**Schulden** werden in der Bilanz **Fremdkapital** genannt. Das sind die Ansprüche von Dritten an das Unternehmen (z.B. offene Lieferantenrechnungen, Darlehen, Kredit). Sie stehen in der Bilanz auf der rechten Seite.

Die Differenz zwischen Vermögen und Schulden ist das **Reinvermögen** (Eigenkapital). Es steht ebenfalls auf der rechten Seite der Bilanz. Man nennt die rechte Seite Passiven.

Die Bilanz ist immer im Gleichgewicht, denn das Reinvermögen passt sich laufend an die Vermögenslage an und gleicht die Differenz aus Schulden und Vermögen aus:

$$\text{Vermögen (Aktiven)} - \text{Schulden (Fremdkapital)} = \text{Reinvermögen (Eigenkapital)}$$



Das Eigenkapital gleicht die Differenz aus Vermögen und Schulden aus. Dementsprechend tragen die Eigenkapitalgeber das unternehmerische Risiko.

In der Bilanz unterteilt man grob 4 Blöcke:

<b>Bilanz</b>	
Aktiven	Passiven
per 31.12.20XX	
<b>Umlaufvermögen UV</b>	<b>Fremdkapital FK</b> (Schulden)
<b>Anlagevermögen AV</b>	<b>Eigenkapital EK</b> (Reinvermögen)

Im Titel der Bilanz wird immer der Zeitpunkt angegeben, zu dem sie erstellt wird.

Aktiven	
Umlaufvermögen UV	<p>Geld und Vermögensteile, die innerhalb eines Jahres in Geld umgewandelt werden können. Reihenfolge gemäss Liquidität, d.h., wie schnell es sich zu Geld machen lässt. Die wichtigsten Positionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flüssige Mittel (Kasse, Post, Bank)</li> <li>• Debitoren (Rechnungen an Kunden) = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (FLL)</li> <li>• Delkredere („Minus-Aktiv-Konto“)</li> <li>• Warenvorrat</li> </ul>
Anlagevermögen AV	<p>Vermögensteile, die genutzt werden, bis sie nicht mehr benötigt werden, v.a. Sachanlagen. Daneben Finanzanlagen und immaterielle Anlagen.</p> <p>Wichtige Positionen der Sachanlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen (z.B. Kassensystem)</li> <li>• Mobiliar (z.B. Ladeneinrichtung)</li> <li>• Fahrzeuge (z.B. Lieferwagen)</li> <li>• Immobilien</li> </ul>
Passiven	
Fremdkapital FK	<p>Schulden gegenüber aussenstehenden Dritten. Reihenfolge gemäss Fälligkeit der Rückzahlung, d.h., wie schnell die Schulden zurückbezahlt werden müssen. Wichtige Positionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristiges Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kreditoren (offene zu bezahlende Rechnungen) = Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (VLL)</li> <li>○ Bankschulden</li> </ul> </li> <li>• Langfristiges Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darlehen</li> <li>○ Hypotheken</li> </ul> </li> </ul>
Eigenkapital EK	<p>Eigentümeransprüche am Vermögen des Unternehmens. Es wird erst zurückbezahlt, wenn das Unternehmen aufgelöst und alles Fremdkapital zurückbezahlt wurde. Es ergibt sich aus der Differenz zwischen Aktiven und Fremdkapital. Die Positionen hängen von der Rechtsform ab.</p> <p>Bei einer AG bzw. GmbH sind es vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktienkapital (AG) bzw. Stammkapital (GmbH)</li> <li>• Reserven</li> <li>• Gewinnvortrag / Verlustvortrag</li> <li>• Jahresgewinn / Jahresverlust</li> </ul> <p>Bei einer Einzelunternehmung sind es vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital (des Inhabers)</li> <li>• Privat (Kontokorrent mit Inhaber)<sup>1</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Am Ende der Rechnungsperiode wird der Saldo des Kontos Privat auf das EK übertragen. Somit wird das Konto Privat in der Bilanz nicht aufgeführt.



Wichtig:

- Damit Schulden, die innerhalb eines Jahres bezahlt werden müssen (kurzfristiges Fremdkapital), auch innerhalb eines Jahres bezahlt werden können, sollte das kurzfristige Fremdkapital geringer sein als das Umlaufvermögen. Diese Differenz nennt man **Nettoumlaufvermögen NUV**. Wenn man also vom Umlaufvermögen das kurzfristige Fremdkapital abzieht, ergibt sich das Nettoumlaufvermögen NUV. Es soll positiv sein.

Schlussbilanz per 31.12.20XX	
Aktiven	Passiven
<b>UV</b>	<b>kfr. FK</b>
	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border-right: 1px solid black; padding-right: 5px; margin-right: 5px;">NUV</div> <div style="text-align: center;"><b>Ifr. FK</b></div> </div>
<b>AV</b>	<b>EK</b>

- Langfristig gebundenes Vermögen (Anlagevermögen) muss durch langfristiges Kapital (langfristiges Fremdkapital und Eigenkapital) gedeckt sein. Das nennt man die Goldene Bilanzregel.

Schlussbilanz per 31.12.20XX	
Aktiven	Passiven
<b>UV</b>	<b>kfr. FK</b>
	<b>Ifr. FK</b>
<b>AV</b>	<b>EK</b>

Die vier Blöcke (UV, AV, FK, EK) werden in Hauptkontengruppen feiner gegliedert. Diese Konten lehnen sich an den Kontenrahmen KMU an.

Der **Kontenrahmen** entspricht der groben Gruppierung, der **Kontenplan** ist unternehmensspezifisch und zeigt die genaue Aufstellung der Konten (analog zu Sortimentsrahmen und Sortimentsplan im Detailhandel).

Die offizielle Schulversion des Kontenrahmens KMU finden Sie im Anhang (S. 83).

## Bilanz

per TT.MM.JJJJ

### Aktiven

### Passiven

<p><b>Umlaufvermögen UV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flüssige Mittel (Kasse, Post, Bank)</li> <li>• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (FLL/Debitoren)</li> <li>• Delkredere („Minus-Aktiv-Konto“)</li> <li>• Übrige kurzfristige Forderungen</li> <li>• Vorräte / Warenbestand</li> <li>• Aktive Rechnungsabgrenzungen (ARA)</li> </ul> <p><b>Total Umlaufvermögen (Zwischensumme)</b></p> <p><b>Anlagevermögen AV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzanlagen (Aktivdarlehen)</li> <li>• Beteiligungen</li> <li>• Mobile Sachanlagen (Mobilien, Fahrzeuge, Maschinen)</li> <li>• Immobile Sachanlagen</li> <li>• Immaterielle Werte</li> <li>• Nicht einbezahltes Kapital</li> </ul> <p><b>Total Anlagevermögen (Zwischensumme)</b></p> <p><b>Bilanzsumme</b></p>	<p><b>Kurzfristiges Fremdkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (VLL/Kreditoren)</li> <li>• Kurzfristige Bankschulden</li> <li>• Andere kurzfristige Verbindlichkeiten</li> <li>• Passive Rechnungsabgrenzungen (PRA)</li> </ul> <p><b>Langfristiges Fremdkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten (Darlehen und Hypotheken)</li> <li>• Übrige langfristige Verbindlichkeiten</li> <li>• Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen</li> </ul> <p><b>Total Fremdkapital (Zwischensumme)</b></p> <p><b>Eigenkapital (je nach Rechtsform)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundkapital (Aktienkapital)</li> <li>• Reserven</li> <li>• Gewinn-/Verlustvortrag (Vorjahre)</li> <li>• Gewinn / Verlust</li> </ul> <p><b>Total Eigenkapital</b></p> <p><b>Bilanzsumme</b></p>
---	---

Hinweis zum Konto Delkredere:

Es gibt Debitoren, bei denen nicht sicher ist, dass sie überhaupt zahlen. Damit die Kundenguthaben (Forderungen aus LL) vorsichtig bewertet werden und das Unternehmen nicht Vermögen ausweist, das es vielleicht gar nie einnimmt, wird Ende Jahr mit dem Delkredere-Konto eine Wertberichtigung vorgenommen. Das Wertberichtigungskonto steht auf der Aktivseite, aber als Minusposten.



## A.1.2 Die Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung fasst in verdichteter Form aus vielen Einzelposten zusammen, welche erfolgswirksamen Vorgänge während einer bestimmten Geschäftsperiode angefallen sind. Es ist eine **Zeitraumrechnung**.

In der Erfolgsrechnung wird zum einen der **Aufwand** ausgewiesen, der bei Erstellung und Verkauf von Leistungen entsteht. Zum andern der **Ertrag**, der durch den Verkauf von Leistungen entsteht. Die Differenz zwischen Aufwand und Ertrag ist der **Erfolg**. Der Begriff Erfolg ist die «neutrale» Form, die man verwendet, wenn man nicht weiss, ob es Gewinn oder Verlust ist.

- Ist der Ertrag grösser als der Aufwand, entsteht ein positiver Erfolg, also ein Gewinn.
- Ist der Ertrag kleiner als der Aufwand, entsteht ein negativer Erfolg, also ein Verlust.

Erfolgsrechnung 01.01.20_1 – 31.12.20_1		Erfolgsrechnung 01.01.20_1 – 31.12.20_1	
Aufwand	Ertrag	Aufwand	Ertrag
Gewinn			Verlust

Im Titel der Erfolgsrechnung wird immer der Zeitraum angegeben, auf den sie sich bezieht.

Angelehnt an den **Kontenrahmen KMU** (vgl. S. 83) besteht die Erfolgsrechnung grob gegliedert aus den folgenden Positionen:

Aufwand	
Aufwand für Material, Handelswaren und Dienstleistungen	Materialaufwand, der nötig war, um die betrieblichen Erträge überhaupt zu ermöglichen.
Personalaufwand	Der Personalaufwand kann unterteilt werden in Lohnaufwand, Sozialaufwand und den übrigen Personalaufwand.
Übriger betrieblicher Aufwand, Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie Finanzergebnis	Zum übrigen Betriebsaufwand gehört z.B. der Aufwand für Informatik, Verwaltung, Gebühren, Versicherungen usw. Abschreibungen weisen die Wertverminderung von Sachanlagen (z.B. Fahrzeuge, Gebäude, Maschinen) aus. Das Finanzergebnis fasst Zinsaufwendungen und Zinserträge zusammen. Je nachdem, was überwiegt, steht der Finanzerfolg auf der Aufwands- oder der Ertragsseite.
Betriebsfremder Aufwand	Aufwand, der ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäfts entsteht, z.B. durch Bewirtschaftung eigener Liegenschaften.
Ertrag	
Betrieblicher Ertrag aus Lieferungen und Leistungen	Der Gesamtertrag aus dem Verkauf von Waren oder der Erbringung von Dienstleistungen kann je nach Unternehmen weiter unterteilt werden (z.B. Ertrag Warengruppe, Ertrag Reparaturen). Im Detailhandel braucht man vor allem den Posten «Warenertrag».
Betriebsfremder Ertrag	Ertrag, der ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäfts entsteht, z.B. Veräusserungen von Sachanlagen oder Einnahmen aus dem Besitz von Liegenschaften.

## z.B. Erfolgsrechnung

(Die Beiträge sind in Kurzzahlen angegeben, auf ganze CHF 1 000 gerundet).

<b>Erfolgsrechnung</b>			
Aufwand	01.01.–31.12.20_9		Ertrag
Warenaufwand	6 387	Warenaufwand	16 635
Personalaufwand	4 897	Zinsertrag	34
Raufwand	1 165		
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz	22		
Fahrzeugaufwand	15		
Abschreibungen	35		
Übriger Betriebsaufwand	70		
<b>Gewinn</b>	<b>4078</b>		
	<b>16 669</b>		<b>16 669</b>

Damit eine Erfolgsrechnung aussagekräftiger wird, wird sie oft in Bereiche unterteilt. Gängig für ein Handelsunternehmen ist eine 3-stufige Erfolgsrechnung. Die 3 Bereiche sind:

1. Handelsbereich → Bruttoergebnis
2. Betriebsbereich → Betriebsergebnis
3. Neutraler Bereich → Unternehmensergebnis

<b>Erfolgsrechnung</b>				
Aufwand	01.01. bis 31.12.20_9		Ertrag	
Warenaufwand	6 387	Warenaufwand	16 635	<b>Handelsbereich</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>10 248</b>	Übriger Betriebsertrag	34	
Personalaufwand	4 897	<b>Bruttogewinnvortrag</b>	<b>10 248</b>	<b>Betriebsbereich</b>
Übriger Betriebsaufwand	1 307			
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>4 078</b>	<b>Betriebsergebnisvortrag</b>	<b>4 078</b>	<b>Neutraler Bereich</b>
Neutraler Aufwand	587	Neutraler Ertrag	0	
<b>Unternehmensgewinn</b>	<b>3 491</b>			

Wie die Erfolgsrechnung gestuft wird, hängt davon ab, welche Informationen geliefert werden sollen. Ein reiner Erfolgsausweis braucht keine Detailgliederung, für eine Analyse und interne Darstellung empfiehlt sich diese doch. Letztlich entscheidet das Unternehmen.

Die Darstellung in Kontoform (T-Form) wird v.a. in der Schule verwendet, ist in der Praxis aber ungebräuchlich. Hier wird meist die Berichtsform (Staffelform) verwendet, in der Aufwand und Ertrag untereinander zusammengefasst werden:

<b>T-Form</b>				<b>Berichtsform</b>	
Aufwand		Erfolgsrechnung 01.01. bis 31.12.20_9	Ertrag		Erfolgsrechnung 01.01. bis 31.12.20_9
Warenaufwand	6 387	Warenertrag	16 635	Warenertrag	16 635
<b>Bruttogewinn</b>	<b>10 248</b>	Übriger Betriebsertrag	34	+ Übriger Betriebsertrag	+ 34
Personalaufwand	4 897	<b>Bruttogewinnvortrag</b>	<b>10 248</b>	- Warenaufwand	- 6 387
Übriger Betriebsaufwand	1 307			<b>= Bruttogewinn</b>	<b>10 282</b>
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>4 078</b>	<b>Betriebsgewinnvortrag</b>	<b>4 078</b>	- Personalaufwand	- 4 897
Neutraler Aufwand	587	Neutraler Ertrag	0	- Übriger Betriebsaufwand	- 1 307
<b>Unternehmensgewinn</b>	<b>3 491</b>			<b>= Betriebsgewinn</b>	<b>4 078</b>
				Neutraler Ertrag	+ 0
				Neutraler Aufwand	- 587
				<b>Unternehmensgewinn</b>	<b>3 491</b>

Der **betriebliche** Erfolg wird oft in drei weitere Stufen unterteilt:

Erfolgsrechnung 01.01 – 31.12.20_9			
Warenertrag	16 635	<b>EBITDA</b>	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = Erfolg vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
- Warenaufwand	- 6 387		
<b>= Bruttoergebnis 1</b>	<b>10 248</b>	<b>EBIT</b>	Earnings before Interest and Taxes = Erfolg vor Zinsen und Steuern
- Personalaufwand	- 4 897		
<b>= Bruttoergebnis 2</b>	<b>5 351</b>	<b>EBT</b>	Earnings before Taxes = Betrieblicher Erfolg vor Steuern
- Übriger Betriebsaufwand	- 1 307		
<b>= Betriebsergebnis 1 (EBITDA)</b>	<b>4 044</b>		
- Abschreibungen	- 15		
<b>= Betriebsergebnis 2 (EBIT)</b>	<b>4 029</b>		
- Finanzerfolg	- 6		
<b>= Betriebsergebnis 3 (EBT)</b>	<b>4 023</b>		
+ Betrieblicher Nebenerfolg	+ 12		
- Ausserordentlicher Aufwand	-3		
<b>= Unternehmenserfolg vor Steuern</b>	<b>4 032</b>		
- Direkte Steuern	- 254		
<b>= Unternehmenserfolg (Jahresgewinn)</b>	<b>3 778</b>		

## A.1.3 Zusammenhang von Bilanz und Erfolgsrechnung

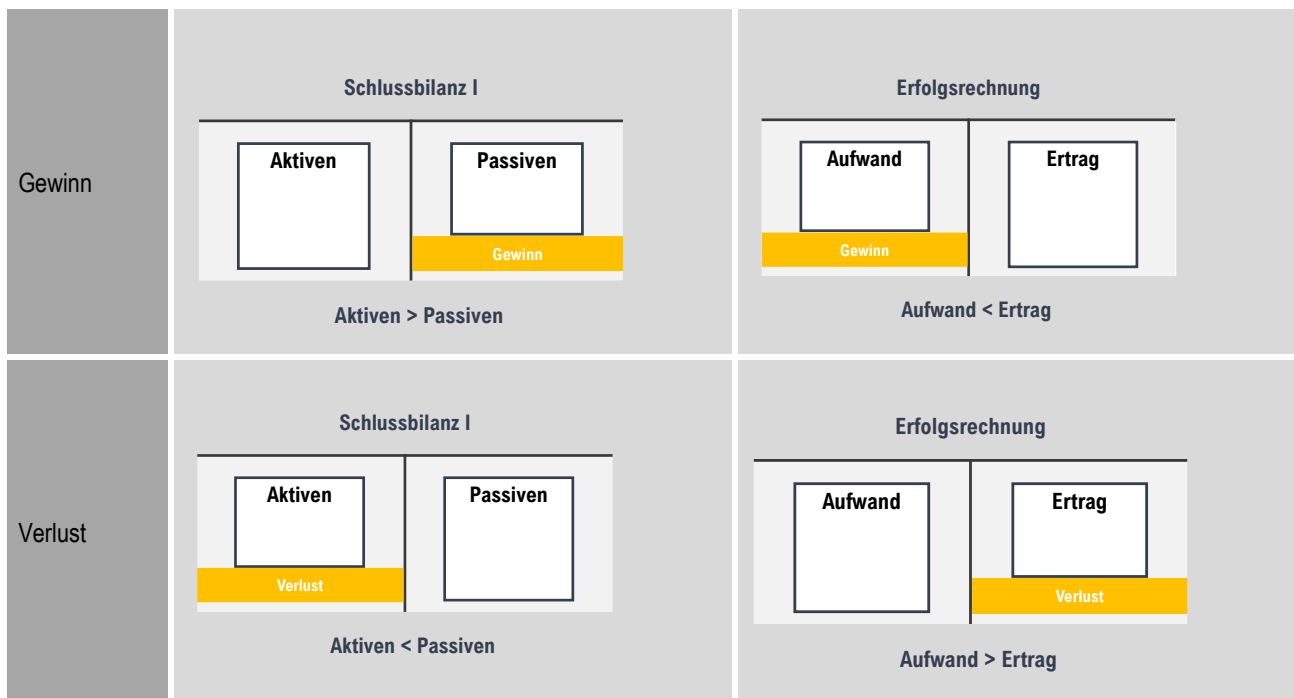
Bilanz und Erfolgsrechnung fassen Geschäftsvorgänge in verdichteter Form zusammen. Im Rechnungszyklus eines Geschäftsjahrs zeigt sich ihr Zusammenhang: Der Erfolg eines Unternehmens zeigt sich sowohl in der Bilanz als auch in der Erfolgsrechnung.

Ein Rechnungszyklus kann in drei Phasen eingeteilt werden:

Bilanz	Erfolgsrechnung
<b>1. Eröffnung</b>	
<p>Eröffnungsbilanz 20_8 = Schlussbilanz 20_7</p> <p>Der Schlussbestand der einzelnen Bilanzkonten wird als Anfangsbestand auf die Bilanzkonten vorgetragen.</p>	<p>Keine Anfangsbestände</p> <p>Die Erfolgskonten werden angelegt.</p>
<b>2. Laufende Erfassung</b>	
<p>Die Buchhaltung erfasst die Geschäftsfälle, die während der Geschäftsperiode anfallen.</p>	
<b>3. Abschluss</b>	
<p>Die Konten werden abgeschlossen.</p> <p>Salden der Bilanzkonten = Schlussbilanz I</p>	<p>Die Konten werden abgeschlossen.</p> <p>Salden der Erfolgskonten = Erfolgsrechnung</p>
<p>→ Erfolgsverbuchung</p> <p>→ Schlussbilanz II = Eröffnungsbilanz 20_9</p>	

Sowohl in der Schlussbilanz I als auch in der Erfolgsrechnung wird der Erfolg ausgewiesen. Man nennt das **doppelten Erfolgsnachweis**.

Der Erfolg kann ein Gewinn oder ein Verlust sein:



## Hinweis:

In der Theorie stehen Verluste in der SB I unter den Aktiven. In der Realität aber wird der Verlust im EK als Negativposition angegeben.

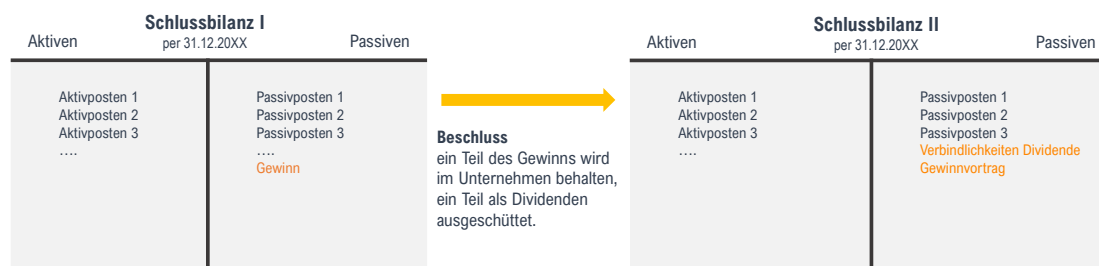
Der einzige Unterschied zwischen Schlussbilanz I und II ist, dass der Gewinn durch einen Beschluss einer «Verwendung» unterzogen wurde und jetzt nicht mehr als Gewinn ausgewiesen wird.

Die Eigenkapitalgeber entscheiden, was in welchem Fall zu tun ist.

Bei einem Gewinn gibt es zwei Möglichkeiten:

- den Gewinn im Unternehmen behalten und mit dem Gewinnvortrag verrechnen
- den Gewinn ausschütten (Dividenden, Tantiemen)

Meist werden die beiden Möglichkeiten kombiniert.



Bei einem Verlust gibt es drei Möglichkeiten:

- Der Verlust wird ausgewiesen und auf die nächste Rechnung vorgetragen (AG, GmbH).
- Der Verlust wird aus den vorhandenen Reserven gedeckt (AG, GmbH).
- Der Verlust wird gedeckt, indem Kapital reduziert wird (Einzelunternehmen, Personengesellschaft).

In allen Fällen sind bei AG und GmbH gesetzliche Vorschriften (OR) zu beachten.

## A.1.4 Erfolgswirksame und geldwirksame Buchungen / Cashflow

Jedes Unternehmen muss sich fragen, ob sich seine Geschäftstätigkeit lohnt. Das ist nicht zwingend damit gleichzusetzen, wie viel Geld die Geschäftstätigkeit bringt. Ein Unternehmen muss Erfolg und Geld im Auge behalten, denn wenn zu wenig Geld (Liquidität) vorhanden ist, ist das Unternehmen akut gefährdet.

Man unterscheidet erfolgswirksame und erfolgsunwirksame sowie geldwirksame und geldunwirksame Vorgänge. Die meisten Geschäftsfälle bringen früher oder später eine erfolgswirksame und eine geldwirksame Buchung mit sich.

### z.B.

Wir kaufen Waren auf Rechnung, wobei die Waren direkt in den Verkauf gehen. Damit nehmen unser Aufwand (Warenaufwand) und unsere Schulden (Kreditoren) zu, es ändert sich aber nichts an unseren flüssigen Mitteln (Kasse, Post, Bank). Der Vorgang ist erfolgswirksam, aber geldunwirksam.

Zwei Wochen später begleichen wir die Rechnung. Dadurch nehmen unsere Schulden (Kreditoren) ab und ebenso unser Bank- oder Postguthaben. Dieser Vorgang ist geldwirksam, aber nicht mehr erfolgswirksam.

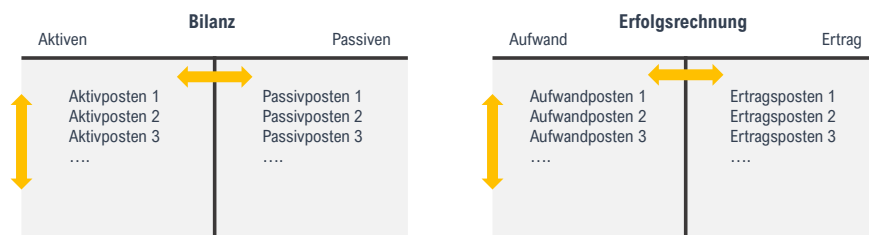
**Erfolgswirksame Buchungen:** betreffen ein Bilanz- und ein Erfolgskonto



### z.B. Erfolgswirksame Buchungen

Erfolgskonto	Bilanzkonto	Erklärung
Personalaufwand	Post	Lohnzahlung über Postkonto. Das Postguthaben und damit das Vermögen nimmt ab.
Abschreibungen	Maschinen	Abschreibung von Maschinen. Durch die Wertreduktion vermindert sich das Vermögen.
Bilanzkonto	Erfolgskonto	Erklärung
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Warenertrag	Verkauf von Ware gegen Rechnung. Durch die Zunahme der Forderungen vermehrt sich das Vermögen.
Bank	Finanzertrag	Zinsgutschrift auf Bankguthaben. Durch die Zunahme des Bankguthabens vermehrt sich das Vermögen.

**Erfolgsunwirksame Buchungen:** betreffen zwei Bilanzkonten oder zwei Erfolgskonten



## z.B. Erfolgsunwirksame Buchungen

Bilanzkonto	Bilanzkonto	Erklärung
Bank	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	<p>Kundenrechnungen werden bezahlt. Das Bankguthaben nimmt zu, die Forderungen nehmen ab.</p> <p>Es sind zwei Aktivkonten betroffen, daher nennt man diesen Vorgang <b>Aktivtausch</b>.</p>
Kurzfristige Verbindlichkeiten	Langfristige Verbindlichkeiten	<p>Ein Teil eines kurzfristigen Kredits wird in einen langfristigen Kredit umgewandelt. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten nehmen ab, die langfristigen Verbindlichkeiten nehmen zu.</p> <p>Es sind zwei Passivkonten betroffen, daher nennt man diesen Vorgang <b>Passivtausch</b>.</p>
Maschinen	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	<p>Eine Maschine wird auf Kredit gekauft. Das Vermögen nimmt zu und die Schulden nehmen zu.</p> <p>Es ist ein Aktiv- und ein Passivkonto betroffen. Man nennt diesen Vorgang <b>Aktiv-Passiv-Mehrung</b> oder Bilanzverlängerung.</p>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Bank	<p>Lieferantenrechnungen werden über das Bankkonto bezahlt. Die Verbindlichkeiten nehmen ab und das Vermögen nimmt ab.</p> <p>Es ist ein Aktiv- und ein Passivkonto betroffen. Man nennt diesen Vorgang <b>Aktiv-Passiv-Minderung</b> oder Bilanzverkürzung.</p>

**Geldwirksame Vorgänge** sind Geschäftsvorgänge, die die flüssigen Mittel verändern.

## z.B. Geldwirksame Vorgänge

Bilanzkonto	Bilanzkonto	
Bank	Immobilien	Das Geld auf dem Bankkonto nimmt zu (Geldzufluss).
Erfolgskonto	Bilanzkonto	
Personalaufwand	Post	Das Geld auf dem Postkonto nimmt ab (Geldabfluss).

Die Grösse, die aussagt, wie viel Geld einem Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit zu- oder abfließt, ist der **Cashflow**. Er zeigt auf, wie gut sich ein Unternehmen von innen heraus finanzieren kann (Innenfinanzierung).

Der Cashflow wird vereinfacht dadurch ermittelt, dass Aufwand und Ertrag einer Geschäftsperiode einander gegenübergestellt werden (= Gewinn) und die Abschreibungen dazugezählt werden. Dieses Vorgehen nennt man Praktiker-Methode oder Praxis-Formel.

**Cashflow = Gewinn + Abschreibungen**

### Hinweis:

Das Kapitel A.3.3 geht noch genauer auf die Berechnung des Cashflows ein.



## A.2 Rechnungslegung

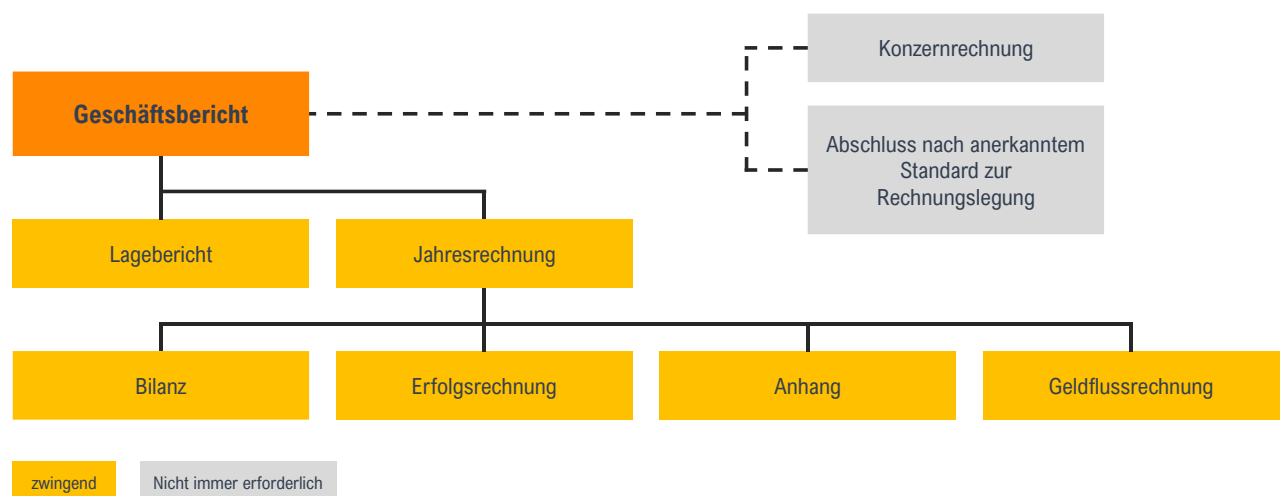
### A.2.1 Gründe und gesetzliche Vorschriften

Rechnungslegung bedeutet, dass ein Abschluss erstellt und präsentiert wird. Das Gesetz verlangt einen solchen Abschluss mindestens ein Mal pro Jahr (Jahresabschluss). Meist werden in einem Unternehmen aber häufiger Abschlüsse erstellt, ab mittelgrossen Unternehmen meist eine monatliche Erfolgsbetrachtung. Zentraler Bestandteil ist die Jahresrechnung (Bilanz und Erfolgsrechnung).

Adressaten der Rechnungslegung sind z.B. Eigentümer, Kreditgeber, Lieferanten oder die Steuerbehörde. Sie wollen wissen, wie das Unternehmen wirtschaftlich und finanziell dasteht. Jeder dieser Adressaten hat dabei eigene Ziele, aus denen er am meisten Nutzen zieht. Diese Teilziele widersprechen sich häufig.

Damit alle Interessen möglichst gut abgedeckt werden können und um keine einseitige Darstellung nach Ermessen einer der Interessengruppen (möglichst viel Gewinn, keine Steuer für den Eigentümer) aufkommen zu lassen, sorgen gesetzliche Mindestvorschriften für einen sicheren Rahmen.

Der Jahresabschluss gestaltet sich folgendermassen:



Der Abschluss entsteht nicht einfach per Knopfdruck, bei dem eine Bilanz und eine Erfolgsrechnung erstellt werden. Denn beim Jahresabschluss muss man gesetzlichen Bewertungsvorschriften folgen.

Formale Vorschriften für die Jahresrechnung finden sich im OR unter den folgenden Artikeln:

- 957–958f OR: Erster Abschnitt: Allgemeine Bestimmungen
- 959–960e OR: Zweiter Abschnitt: Jahresrechnung
- 961–961d OR: Dritter Abschnitt: Rechnungslegung für grössere Unternehmen
- 962–962a OR: Vierter Abschnitt: Abschluss nach anerkanntem Standard zur Rechnungslegung
- 963–963b OR: Fünfter Abschnitt: Konzernrechnung

Welche Vorschriften genau angewendet werden müssen, hängt von der Grösse und wirtschaftlichen Bedeutung eines Unternehmens ab.

In den Allgemeinen Bestimmungen ist u.a. Folgendes festgehalten:

- Pflicht zur Buchführung und Rechnungslegung: für juristische Personen (AG, GmbH und Genossenschaft) immer uneingeschränkte Pflicht unabhängig der Grösse, für Einzelunternehmen und Personengesellschaften ab einem Umsatz von CHF 500'000. Bei weniger Umsatz und unter bestimmten Bedingungen bei Stiftungen und Vereinen: vereinfachte Buchhaltung.
- Grundsätze ordnungsmässiger Buchhaltung (GoB):

Geschäftsfälle	Belege	Buchhaltung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vollständig</li> <li>• wahrheitsgetreu</li> <li>• systematisch erfasst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorhanden «Keine Buchung ohne Beleg»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nachprüfbar</li> <li>• klar</li> <li>• zweckmässig</li> </ul>

- Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung (GoR):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• klar</li> <li>• verständlich</li> <li>• vollständig</li> <li>• verlässlich</li> <li>• wesentlich</li> <li>• vorsichtig</li> <li>• stetig in Darstellung und Bewertung</li> <li>• Verrechnungsverbot</li> </ul>
---

In Bezug auf die Bewertung gelten folgende Prinzipien:

- **Prinzip der Unternehmensfortführung («Going-Concern-Prinzip»):** Das Unternehmen geht bei der Bewertung davon aus, dass es weitergeführt wird.
- **Stetigkeitsprinzip:** Die Jahresabschlüsse müssen miteinander vergleichbar sein (gleiche Methoden).
- **Vorsichtsprinzip:** Im Zweifelsfall soll sich das Unternehmen eher ärmer darstellen, als es ist.
- **Realisationsprinzip:** Gewinne werden erst verbucht, wenn sie realisiert sind.
- **Imparitätsprinzip:** Nicht realisierte Gewinne dürfen nicht, nicht realisierte, aber erkennbare Verluste müssen erfasst werden.
- **Niederstwertprinzip:** Anschaffungskosten und aktueller Marktwert müssen verglichen werden und der niedrigere muss angenommen werden.

## A.2.2 Bewertung

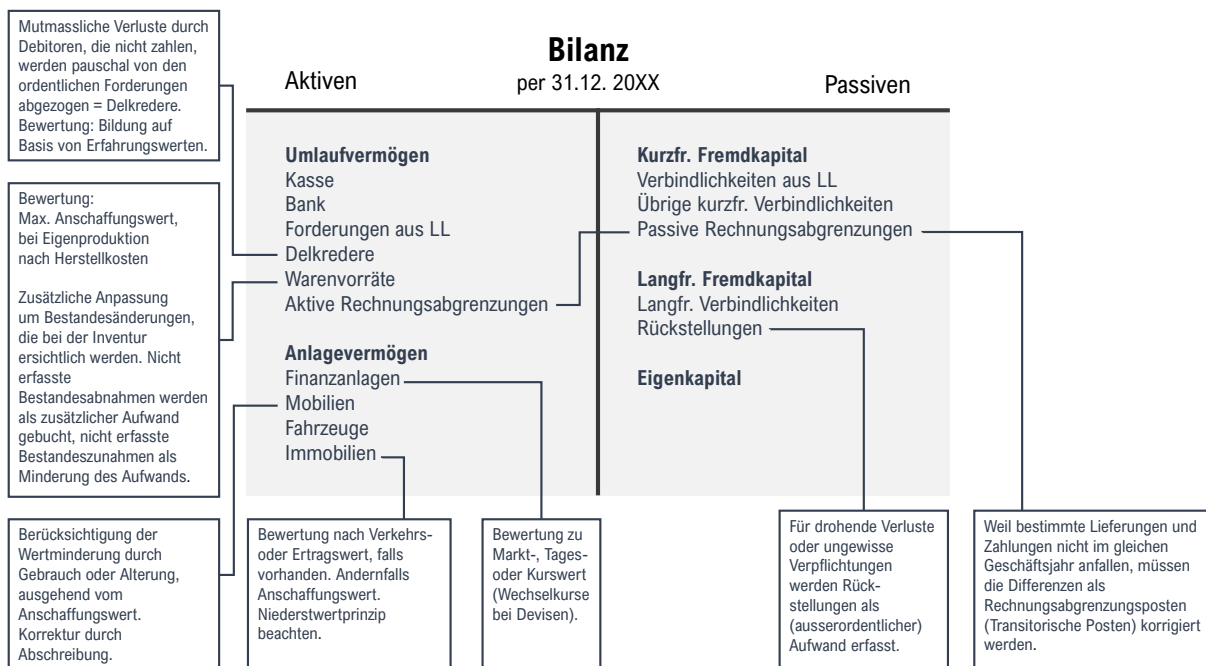
Für die Abschlüsse müssen die verschiedenen Posten mit Werten versehen werden. Es gibt nur wenige Werte, die eindeutig feststehen: liquide Mittel (Bank, Post, Kasse), Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Finanzverbindlichkeiten.

Andere Werte werden durch eine **Bewertung** ermittelt. Das heisst, ihnen wird ein plausibler Wert zugeordnet. Nur dadurch können so unterschiedliche Dinge wie z.B. ein Bankkonto mit CHF 10'000, eine Maschine, ein Artikel der Ware xy oder der Verkauf von 100 Stück der Ware yz miteinander verglichen werden. Der Bewertung der Aktiven und des Fremdkapitals ist grosse Beachtung zu schenken, da sie das Eigenkapital unmittelbar beeinflusst.

Für die nötigen Bewertungen haben sich einige feste Begriffe herausgebildet, anhand derer man erkennen kann, wie bewertet wurde.

Begriff	Erklärung	Beispiele
Anschaffungswert	Wert, zu dem ein Gut angeschafft wurde	Vorräte, Wertschriften
Herstellungskosten	Kosten, die bei der eigenen Herstellung angefallen sind	Halbfabrikate, Fertigfabrikate
Markt-, Tages-, Kurswert	Aktueller Wert auf dem Markt	Vorräte, Wertschriften
Verkaufswert / Veräußerungswert	Wert, zu dem ein Gut verkauft wird	Verkaufte Güter, Wertschriften
Verkehrswert	Möglicher Wert auf dem Markt	Immobilien (Schätzung)
Liquidationswert	Wert, der bei Liquidation unter Zeitdruck erzielt wird	Vorräte, Sachanlagen
Buchwert / Bilanzwert	Wert, der in der Bilanz erscheint	Saldo aus Anfangsbestand +Zunahmen -Abnahmen
Ertragswert	Wert des Ertrags	Immobilien

Beim Abschluss sind bei einigen Posten Wertanpassungen vorzunehmen:



## A.2.3 Abschreibungen

Abschreibungen sind das prominenteste Beispiel einer Bewertung.

Mobile Sachanlagen (Mobilien) und auch Immobilien verlieren u.a. durch Abnutzung und Alter an Wert (Wertminderung). Damit die Mobilien nicht mit einem zu hohen Betrag in der Bilanz ausgewiesen werden, werden die Wertanpassungen beim Abschluss als kalkulatorischer Aufwand verbucht.

Im Gegensatz zu Rückstellungen und Reserven sind Abschreibungen auf konkrete Mobilien bezogen und die Abnutzung ist real und erkennbar. Rückstellungen und Reserven sind als konkreter Fall in Zeitpunkt und Höhe unbekannt.

Je Mobilie wird die Abschreibung immer gleich verrechnet. Man unterscheidet zwei Verrechnungsmethoden:

- **Lineare Abschreibung:** Jedes Jahr wird der gleiche Betrag oder Prozentsatz von den Anschaffungskosten (AK) abgeschrieben. Der Betrag ergibt sich aus den Anschaffungskosten geteilt durch die Nutzungsdauer.
- **Degressive Abschreibung:** Jedes Jahr wird prozentual gleich viel vom Buchwert abgeschrieben. Da der Buchwert abnimmt, nimmt auch der Abschreibungsbetrag von Jahr zu Jahr ab. Der Abschreibungssatz ist üblicherweise doppelt so hoch wie bei der linearen Abschreibung.

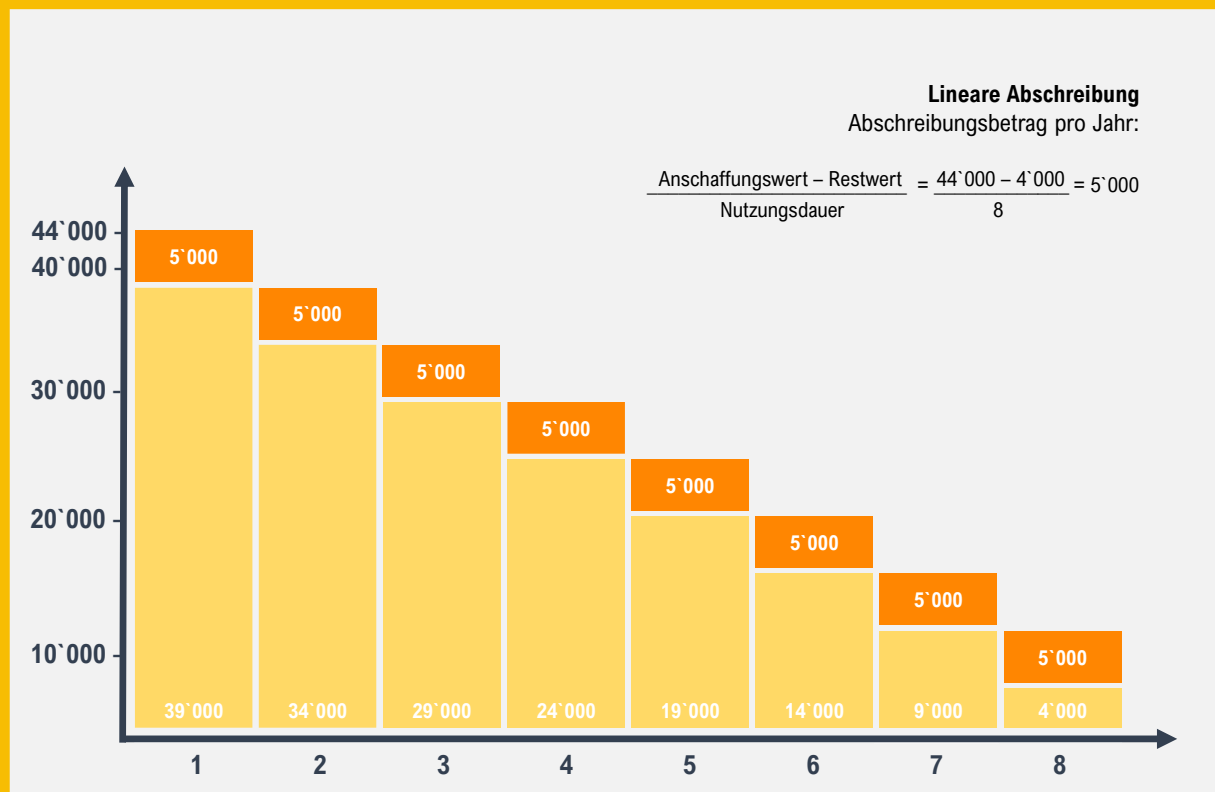
z.B.

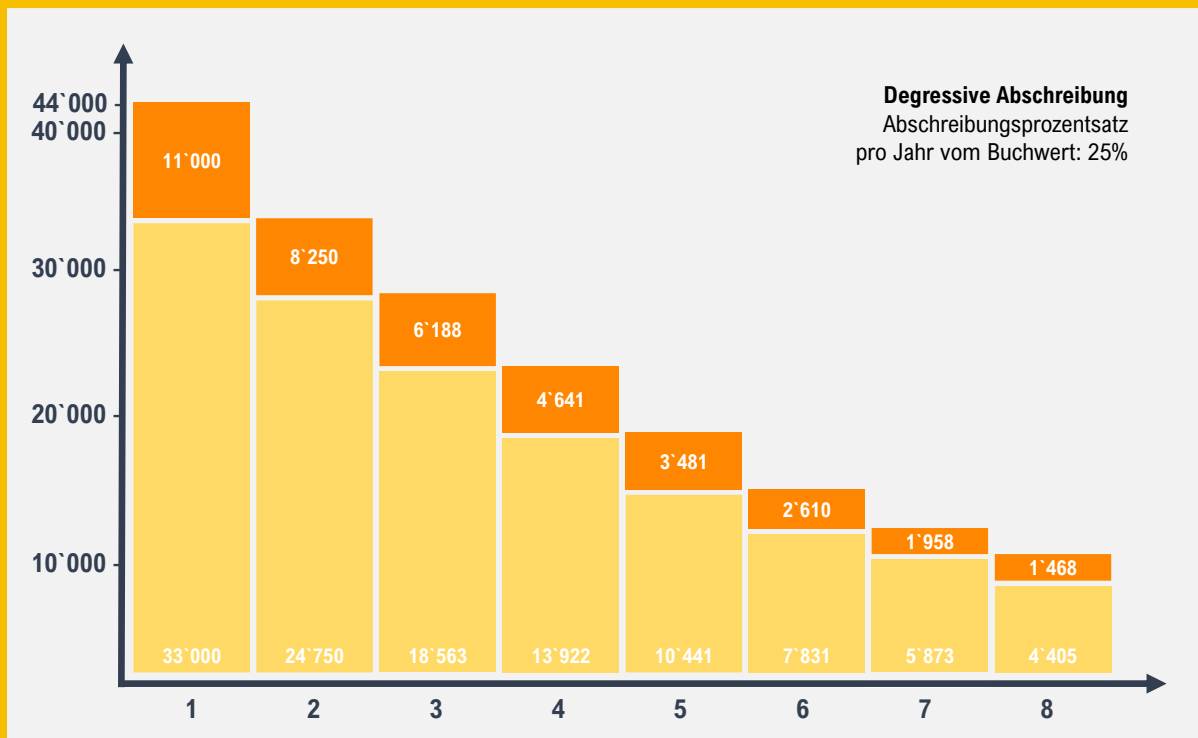
### Auto

Anschaffung zu Wert CHF 44 000

Geplante Nutzungsdauer 8 Jahre

Restwert CHF 4 000





Die Abschreibungsbeiträge werden in der Buchhaltung erfasst. Unabhängig davon, ob man die lineare oder die degressive Abschreibung wählt, gibt es zwei verschiedene Buchungsverfahren:

Abschreibungsbuchung	Vorgehen	Folgen
<b>Direkte Abschreibung</b>	Der Abschreibungsbetrag wird direkt im Haben des Mobilien-Kontos gebucht. Es sind 2 Konten betroffen: Abschreibungen (Aufwandskonto) und Mobilien (Aktivkonto).  Buchungssatz: Abschreibung / Mobilien	Aus der Bilanz ist nur der aktuelle Buchwert ersichtlich, nicht aber die ursprünglichen Anschaffungskosten.
<b>Indirekte Abschreibung</b>	Der Abschreibungsbetrag wird im Haben des zum Anlagekonto gehörigen Unterkontos Wertberichtigung gebucht. Es sind 3 Konten betroffen: Mobilien (Aktivkonto), Wertberichtigung Mobilien (Minus-Aktivkonto) und Abschreibungen (Aufwandskonto).  Buchungssatz: Abschreibungen / Wertberichtigung Mobilien	Aus der Bilanz sind Anschaffungskosten, kumulierte Abschreibungen und Buchwert der Mobilie ersichtlich.

Abschreibungen haben auch die Funktion, für Geldzufluss für Neu- oder Ersatzinvestitionen zu sorgen: Dadurch, dass sie in den Verkaufspreisen einkalkuliert sind, fließt dem Unternehmen durch Verkaufserlöse Geld zu, das dann u.a. für Neu- oder Ersatzinvestitionen verwendet werden kann.

## z.B.

### Effekt von Abschreibungen am Beispiel eines Fahrzeugkaufs

Fahrzeugkauf für CHF 40 000, lineare Abschreibung CHF 5 000/Jahr, Abschreibungsdauer 8 Jahre			a Bilanz p	
Vor dem Kauf:	Bank 40	Fahrzeuge 0	Bank	↓
Buchung bei Anschaffung:	Fahrzeug / Bank 40		Fahrzeuge	
Effekt Anschaffung:	Bank -40	Fahrzeuge +40		

#### Jährliche Buchungen:

Zusätzlicher nötiger Verkaufserlös: Bank / Ertrag fortlaufend, je Jahr 5 000  
 Wertminderung: Abschreibungen / Fahrzeug 5 000

Ertrag = X (bisheriger Ertrag) + zusätzlich im Preis kalkulierte 5 000 für die Abschreibungen:  
 Geld geht auf Konto ein, ist aber kein «Gewinn», da die Abschreibung den Aufwand für Wertverlust darstellt. Das Geld wird wiederverdient, um später ein neues Fahrzeug anschaffen zu können (Gesamtkalkulation zu Wiederbeschaffungswerten).

Zur Vereinfachung zeigt die folgende Grafik die Buchungen aller Jahre in den gleichen Kontenblättern in Kurzzahlen:

#### Auswirkungen in der Bilanz

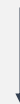
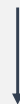
Bank	
J1 5	Anschaffung 40
...	
J8 5	

Bestand J8: 40

Ertrag fließt als Einnahme auf die Bank; die Abschreibungen sind nicht zahlungswirksam, somit verbleibt dieser Betrag auf dem Konto.

#### Auswirkungen in der Erfolgsrechnung

Abschreibungen		Ertrag	
J1 5			J1 X + 5
...			...
J8 5			J8 X + 5



Fahrzeuge	
Wert Anschaffung 40	J1 Abschr. 5
	...
	J8 Abschr. 5

Bestand J8: 0

Erfolgsrechnung	
	Ertrag 5
Abschr. 5	

Veränderung Gewinn = +/-0

Effekt im Jahr 8:  
(vgl. «vor dem Kauf»)

Bank 40 (8 Jahre +5)

Fahrzeuge 0 (8 Jahre -5)

## A.2.4 Stille Reserven

Durch die Bewertungsprinzipien Vorsichtsprinzip und Niederstwertprinzip können bei allen Bilanzposten, die einer Bewertung unterzogen wurden, stille Reserven entstehen. Stille Reserven sind bestehende Werte, die aus Vorsichtsgründen nicht ausgewiesen werden. Nach Extern (Aktionäre, Gläubiger, Arbeitnehmer, Kunden, Öffentlichkeit) werden diese nicht explizit angezeigt. Intern (Geschäftsleitung, Verwaltungsrat) möchte man natürlich wissen, was man «wirklich hat», und bereinigt die externe Bilanz für sich, um eine interne «reale» Bilanz zu erhalten.

Der Staat billigt stille Reserven, denn sie schaffen Sicherheit für ein Unternehmen. Zudem geht dem Staat dadurch auch nichts verloren; die gesparten Steuern werden bei der Auflösung der stillen Reserven fällig.

Arten von stillen Reserven:

- **Zwangsreserven** entstehen aus der Differenz zwischen dem einzusetzenden Höchstwert nach OR und dem höheren tatsächlichen aktuellen Wert.
- **Ermessensreserven** entstehen durch eine vorsichtigeren Bewertungsregel in der externen Rechnungslegung als in der internen Rechnungslegung.
- **Willkürreserven** entstehen durch willkürliche Bildung oder Auflösung.

Stille Reserven entstehen zum einen durch Unterbewertung von Aktivposten, zum andern durch Überbewertung von Fremdkapital.

- **Unterbewertung in den Aktiven:** Stille Reserven können entstehen bei Unterbewertung von Wertschriften (Anschaffung vs. Marktwert), beim Delkredere (höher angenommene Ausfälle von Forderungen als der Realität entsprechend), beim Warenlager (Lagerdrittel), bei Mobilien und Immobilien (Abschreibungen, Bilanzierungshöchstgrenzen).
- **Überbewertung im Fremdkapital:** Stille Reserven werden gebildet, indem Passivposten höher bewertet werden als ihr tatsächlicher Wert ist (z.B. höhere Rückstellung, höhere Wechselkurse). Sie bestehen also aus der Differenz zwischen dem tieferen tatsächlichen Wert (intern) und dem höheren ausgewiesenen Wert (extern). Sie werden aufgelöst, indem die Höherbewertung rückgängig gemacht wird.

Durch stille Reserven entsteht eigentlich eine «verzerrte» Bilanz, die nach aussen im Rahmen des OR erstellt und gezeigt wird (extern).

Ein Unternehmen muss aber möglichst «richtige» Zahlen für Entscheide und als Kalkulationsgrundlage haben. Deshalb wird die externe Bilanz für interne Zwecke **bereinigt** (intern). Die Unternehmen sind nicht verpflichtet, ihre interne Bilanz offenzulegen, niemand kann sie dazu per Gesetz zwingen.

Einzig der Revisor wird bei «auffälligen» Bewertungen kritisch nachfragen, ob die Bewertung und somit die stillen Reserven an dieser Stelle passend sind. Wenn der Revisor die Bewertung akzeptiert, sind die Werte anerkannt.

Mit «Übung» kann aber auch ein Aussenstehender die üblichen stillen Reserven gedanklich bereinigen und sich so eine bessere Vorstellung über die tatsächliche Lage des Unternehmens verschaffen (z.B. Lagerdrittel, Immobilien, von denen man weiss, wann sie ungefähr angeschafft wurden und was der Wertzuwachs ungefähr war).

## A.3 Bilanz- und Erfolgsanalyse

Geübte Betrachterinnen und Betrachter können mit einem Blick aus Bilanz oder Erfolgsrechnung einiges herauslesen und ungefähr ermitteln, wie es dem Unternehmen geht. Für eine genauere Betrachtung und vor allem, um die Zahlen auch mit anderen Unternehmen oder Vorjahren konkret vergleichen zu können, sind die sogenannten Kennzahlen nützlich. Diese Kennzahlen geben z.B. Hinweise auf die Liquidität, auf das Vermögen, auf die Kreditwürdigkeit usw.

Verschiedene Anspruchsgruppen interessieren sich dafür, z.B. Geschäftsleitung, Eigentümer, Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten usw. Man unterscheidet:

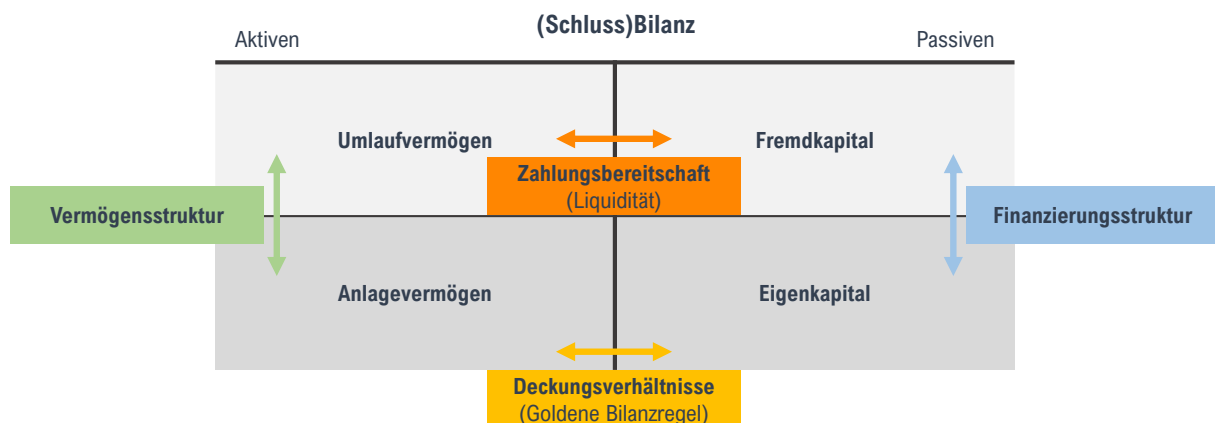
- Externe Analyse: Hier werden die externe Bilanz und Erfolgsrechnung ausgewertet.
- Interne Analyse: Hier werden die allenfalls bereinigte interne Bilanz und Erfolgsrechnung ausgewertet.

Eine Bereinigung erfolgt formell oder materiell:

- Formell: Die Zahlen werden so dargestellt und zusammengefasst, dass sie gut auswertbar sind.
- Materiell: Die Zahlen werden um die stillen Reserven bereinigt.

### A.3.1 Bilanzkennzahlen

Die Bilanz kann vertikal und horizontal ausgewertet werden.



### Kennzahlen zur Vermögensstruktur

Sie betrachten das Verhältnis zwischen Umlaufvermögen und Anlagevermögen, also wie das Kapital investiert worden ist. Ist in einem Unternehmen viel Geld im Anlagevermögen «parkiert», kann es auf Veränderungen im Umfeld nicht so flexibel reagieren. Es fehlt an kurzfristig einsetzbarem Kapital. Es kann aber auch ein Vorteil sein, falls das Anlagevermögen gewinnbringend investiert ist (z.B. Immobilien mit ständig steigenden Preisen). Ein Unternehmen muss also eine gute Mischung finden. Im Detailhandel beträgt die Aufteilung von Umlaufvermögen und Anlagevermögen ca. 50:50.

Die wichtigste Kennzahl zur Vermögensstruktur ist die Anlageintensität.

### z.B. Kennzahl zur Vermögensstruktur

**Anlageintensität:** Sie zeigt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen. Ist sie hoch, ist das Unternehmen eher unflexibel, da zu viel Kapital langfristig im Unternehmen gebunden ist.

## Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur

Sie betrachten das Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital und untersuchen, ob das Unternehmen auch für die Zukunft genügend sicher finanziert ist. Ein hoher Fremdkapitalanteil bedeutet Abhängigkeit von externen Gläubigern und hohe Fremdkapitalzinsen, in Bezug auf die Rendite kann er aber positiv sein. Tendenziell sind jüngere Unternehmen mehr auf Fremdkapital angewiesen.

Die wichtigsten Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur sind:

- Fremdfinanzierungsgrad
- Eigenfinanzierungsgrad
- Selbstfinanzierungsgrad

### z.B. Kennzahl zur Finanzierungsstruktur

**Fremdfinanzierungsgrad (Verschuldungsgrad):** Er zeigt den Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital. Ist er hoch, ist das Unternehmen eher abhängig und muss mehr Fremdkapitalzinsen bezahlen.

## Kennzahlen zur Liquidität

Liquidität heisst Zahlungsfähigkeit. Ein Unternehmen sollte jederzeit in der Lage sein, Forderungen begleichen zu können, sonst droht der Konkurs. Zu viele flüssige Mittel können aber schlecht für die Rendite sein, da sie keinen Zins abwerfen.

Die wichtigsten Kennzahlen zur Liquidität sind:

- Liquiditätsgrad 1 (Cash Ratio)
- Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio)
- Liquiditätsgrad 3 (Current Ratio)
- Nettoumlaufvermögen (Net Working Capital)

### z.B. Kennzahl zur Liquidität

**Liquiditätsgrad 2:** Er zeigt den Anteil der flüssigen Mittel und kurzfristigen Forderungen am kurzfristigen Fremdkapital. Ist er über 100%, können kurzfristige Schulden problemlos bezahlt werden.

## Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen

Deckungsverhältnisse geben Auskunft darüber, ob das Kapital mindestens so lange zur Verfügung steht, wie es durch Investitionen (Anlagevermögen) gebunden ist, d.h., ob das Unternehmen auch langfristig sicher finanziert ist.

Die wichtigsten Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen sind:

- Anlagedeckungsgrad 1
- Anlagedeckungsgrad 2

### z.B. Kennzahl zu Deckungsverhältnissen

**Anlagedeckungsgrad 2:** Er zeigt den Anteil des Eigenkapitals und des langfristigen Fremdkapitals am Anlagevermögen. Das Verhältnis muss grösser als 100% sein, damit die goldene Bilanzregel erfüllt ist. Ist sie es nicht, heisst das, dass Anlagevermögen teilweise durch kurzfristig bereitgestelltes Kapital finanziert wurde.

## A.3.2 Erfolgskennzahlen

Wie die Bilanz kann auch die Erfolgsrechnung vertikal und horizontal ausgewertet werden.



### Kennzahlen zur Aufwands- und Ertragsstruktur

Bei der Berechnung der Aufwandsstruktur bzw. Ertragsstruktur berechnet man das Verhältnis einer bestimmten Aufwandsart bzw. Ertragsart am Gesamtaufwand bzw. Gesamtertrag. Es hängt stark von der Branche ab, welche Zahlen hier genau interessieren und was die Kennzahlen aussagen.

#### z.B.

Man kann keine grundsätzliche Aussage darüber machen, ob ein tiefer Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand gut oder schlecht ist. In einem Dienstleistungsunternehmen ist der Personalaufwand sicher vergleichsweise höher als in einem Produktionsunternehmen.

Ertrag bzw. Aufwand können auch mit anderen Angaben, die nicht aus Bilanz oder Erfolgsrechnung ersichtlich sind, in Beziehung gesetzt werden.

#### z.B.

Ein Unternehmen berechnet, wie viel Umsatz pro Mitarbeiter oder pro Quadratmeter Verkaufsfläche generiert wurde.

### Kennzahlen zu Wirtschaftlichkeit und Erfolg

Ein Unternehmen, das wirtschaftlich arbeitet, arbeitet effizient: Es erwirtschaftet mit möglichst geringem Ressourcenaufwand einen möglichst grossen Ertrag. Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit stellen einen mengen- oder wertmässigen Aufwand einem wertmässigen Ertrag gegenüber.

#### z.B.

Der Warenertrag wird dem Warenaufwand gegenübergestellt. Das Resultat sollte positiv sein, sagt aber noch nichts über den Gesamterfolg des Unternehmens aus.

Sobald Aufwand oder Ertrag in Bezug zu einer Erfolgsgrösse (in der dreistufigen Erfolgsrechnung Bruttogewinn, Betriebserfolg, Unternehmenserfolg) gesetzt wird, spricht man von Erfolgskennzahlen.

Die wichtigsten Erfolgskennzahlen sind:

- Bruttogewinnzuschlag
- Bruttogewinnquote (oder Bruttogewinnmarge oder Handelsmarge)
- Reingewinnmarge (Umsatzrentabilität)

## z.B.

**Bruttogewinnquote:** Die Bruttogewinnquote gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent des Warenertrags nach Abzug des Warenaufwands zur Deckung des übrigen Aufwands und zur Sicherung eines angemessenen Gewinns verbleiben. Die Bruttogewinnquote ist stark branchenabhängig. Während die Marge z.B. bei Küchengeräten eher klein ist, kann sie z.B. bei Kleidern sehr gross sein.

### A.3.3 Kennzahlen zu Bilanz und Erfolgsrechnung

Kennzahlen werden auch ermittelt, indem Zahlen aus der Bilanz und der Erfolgsrechnung miteinander in Beziehung gesetzt werden. Man spricht von Aktivitäts- und Rentabilitätskennzahlen.

**Aktivitätskennzahlen** ermöglichen Rückschlüsse darauf, wie gut ein Unternehmen seine Anlagen oder Lagerbestände nutzt und wie das Zahlungsverhalten der Kunden und das eigene Zahlungsverhalten ist.

Zu den wichtigsten Aktivitätskennzahlen gehören:

- Durchschn. Lagerbestand, Lagerumschlag, Lagerdauer
- Durchschn. Debitorenbestand, Debitorenumschlag, Debitorenfrist
- Durchschn. Kreditorenbestand, Kreditorenumschlag, Kreditorenfrist
- Kapitalumschlag

## z.B. Aktivitätskennzahl

**Lagerumschlag:** Der Lagerumschlag gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand im Jahr umgesetzt wird. Je häufiger der Lagerumschlag, desto kürzer die durchschnittliche Lagerdauer.

**Rentabilitätskennzahlen** setzen das Kapital mit dem Reingewinn in Beziehung und zeigen, wie rentabel das Kapital eingesetzt wurde. Für Eigentümer ist besonders die Rentabilität des Eigenkapitals wichtig. Die Rentabilität des Gesamtkapitals zeigt auf, ob ein Unternehmen durch Kapitaleinsatz Wertschöpfung schaffen kann.

Die wichtigsten Rentabilitätskennzahlen sind:

- Eigenkapital-Rentabilität (Return on Equity, ROE)  $(\text{Gewinn} * 100) / \text{durchschnittliches EK}$
- Gesamtkapital-Rentabilität (Return on Assets, ROA)  $(\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}) * 100 / \text{durchschnittliches GK}$

## z.B. Rentabilitätskennzahl

**Eigenkapital-Rentabilität ROE:** Der ROE zeigt das Verhältnis vom Gewinn zum Eigenkapital, also sozusagen den Zinsertrag des Eigenkapitals. Je höher der ROE, desto wirtschaftlicher arbeitet ein Unternehmen. Die Werte sind stark branchenabhängig, aber grundsätzlich gilt, dass die Eigenkapitalrendite mindestens so hoch sein sollte wie der Zins auf dem Kapitalmarkt.

**Cashflow-Kennzahlen** setzen den Cashflow ins Verhältnis zum Umsatz bzw. zur Verschuldung eines Unternehmens. Sie erinnern sich (vgl. Kap.A.1.4): Der Cashflow zeigt auf, wie viel Geld einem Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit zu- oder abfließt.

Genauere Ermittlung:  $\text{Einnahmen} - \text{liquiditätswirksame Betriebskosten}$

Nach dieser Formel bleiben im Umkehrschluss der Gewinn und alle nicht ausgabewirksamen Kosten (wie Abschreibungen oder kalk. Zinsen übrig):  $\text{Reingewinn} + \text{liquiditätsunwirksame Betriebskosten}$

In der Erfolgsrechnung kommen als «nicht zahlungswirksamer Bestandteil» v.a. die Abschreibungen vor, woraus man in der Praxis die vereinfachte Form des Cashflow abgeleitet hat. Kurz gesagt, man addiert als Praxis-Cashflow den Gewinn und Abschreibungen.

Zu den wichtigsten Kennzahlen im Zusammenhang mit dem Cashflow gehören:

- Cashflow-Marge
- Verschuldungsfaktor

## z.B. Cashflow-Kennzahl

**Verschuldungsfaktor:** Der Verschuldungsfaktor zeigt auf, wie gut ein Unternehmen die effektive Verschuldung (= Fremdkapital – liquide Mittel – Forderungen L&L) möglichst schnell aus dem Cashflow decken kann. Ein Verschuldungsfaktor von 3 heisst z.B., dass die Verschuldung mit dem vergangenen Cashflow in 3 Jahren getilgt werden könnte. Je tiefer der Verschuldungsfaktor, desto mehr Sicherheit besteht für die Gläubiger.

Kennzahlen sind immer mit Vorsicht zu geniessen. Sie hängen in der Regel stark von der Branche, der Unternehmensform und den Eigentumsverhältnissen ab. Sie müssen auch immer im Zusammenhang gesehen werden. Wenn z.B. ein Unternehmen ein hohes Umlaufvermögen hat, ist das an sich ein gutes Zeichen für seine Liquidität. Wenn jedoch gleichzeitig die Lagerbewirtschaftung nicht klappt und man zu hohe Lagerbestände aufweist oder die Debitoren regelmässig sehr spät bezahlen, hat das negative Folgen auf die Liquidität.

## A.3.4 Formeln

Im Folgenden sind für den Detailhandel bedeutende Kennzahlen mit ihrer Berechnungsformel aufgelistet. Beachten Sie dazu die folgenden Begriffe:

Gesamtvermögen = Umlaufvermögen UV + Anlagevermögen AV

Gesamtkapital = Fremdkapital FK + Eigenkapital EK

Zuwachskapital (bei AG) = Reserven + Gewinnvortrag

Grundkapital (bei AG) = Aktienkapital

Durchschnittlicher Bestand =  $(\text{Anfangsbestand AB} + \text{Endbestand EB}) / 2$

## Bilanz-Kennzahlen

### Kennzahlen zum Vermögen:

Wie viel Kapital steckt im Umlaufvermögen, wie viel im Anlagevermögen?

Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	In Handelsunternehmen eher hoch wegen hoher Lagerbestände. Je höher, desto flexibler.
Anlageintensität Immobilisierungsgrad	$\frac{\text{Anlagevermögen} * 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	In Handelsunternehmen eher tief. Je höher, desto unflexibler.

### Kennzahlen zum Kapital:

Wie viel Fremdkapital steckt im Unternehmen, wie viel Eigenkapital?

Fremdfinanzierungsgrad Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Je höher, desto abhängiger ist das Unternehmen. Richtwert: 40–70%
Eigenfinanzierungsgrad Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Je höher, desto unabhängiger und kreditwürdiger ist das Unternehmen. Richtwert: 30–60%.
Selbstfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Zuwachskapital} * 100}{\text{Grundkapital}}$	Stark vom Alter des Unternehmens abhängig.

### Kennzahlen zur Liquidität:

Wie viele flüssige Mittel hat das Unternehmen, d.h., wie hoch ist die Zahlungsfähigkeit?

Liquiditätsgrad 1 Cash Ratio	$\frac{\text{Flüssige Mittel} * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: 20–30%
Liquiditätsgrad 2 Quick Ratio	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfr. Forderungen}) * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: über 100%
Liquiditätsgrad 3 Current Ratio	$\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: 150–200%
Nettoumlaufvermögen NUV Net Working Capital	UV - kurzfr. FK	

### Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen:

Wie gut deckt das langfristige Kapital das langfristige Vermögen?

Anlagedeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100}{\text{Anlagevermögen}}$	Richtwert: > 75%
Anlagedeckungsgrad 2	$\frac{(\text{EK} + \text{langfr. FK}) * 100}{\text{Anlagevermögen}}$	Richtwert: > 100% (goldene Bilanzregel)

## Erfolgskennzahlen

### Kennzahlen zu Aufwand und Ertrag:

Wie viel Anteil hat ein Aufwand/Ertrag einer bestimmten Art am Gesamtaufwand/Gesamtertrag?

Aufwandsstruktur	$\frac{\text{Aufwandsart} * 100}{\text{Gesamtaufwand}}$	
Ertragsstruktur	$\frac{\text{Ertragsart} * 100}{\text{Gesamtertrag}}$	

### Verschiedene Fragestellungen mit Angaben aus anderen Quellen

Umsatz je Mitarbeiter	$\frac{\text{Warenertrag}}{\text{Anzahl MA (Vollzeitstellen)}}$	
Umsatz je m <sup>2</sup>	$\frac{\text{Warenertrag}}{\text{Verkaufsfläche}}$	
Kundenfranken	$\frac{\text{Warenertrag}}{\text{Anzahl zahlender Kunden}}$	

### Kennzahlen zum Erfolg:

Wie hoch ist der Anteil des Aufwands am Erfolg?

Bruttogewinnzuschlag Bruttogewinnsatz	$\frac{\text{Bruttogewinn} * 100}{\text{Warenaufwand}}$	
Bruttogewinnmarge Bruttogewinnquote Handelsmarge	$\frac{\text{Bruttogewinn} * 100}{\text{Warenertrag}}$	In der DB-Rechnung auch «Deckungsbeitragsmarge, DBM»
EBITmarge	$\frac{\text{EBIT} * 100}{\text{Warenertrag}}$	
Reingewinnmarge Umsatzrentabilität ROS	$\frac{\text{Unternehmensgewinn} * 100}{\text{Warenertrag}}$	Richtwert: 1–5% (sehr branchenabhängig)
Personalkostenziffer	$\frac{\text{Personalaufwand} * 100}{\text{Warenertrag}}$	
Werbekostenziffer	$\frac{\text{Werbeaufwand} * 100}{\text{Warenertrag}}$	



## Kennzahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung

### Lagerkennzahlen:

Wie lange verbleibt die Ware im Schnitt an Lager?

Durchschnittlicher Lagerbestand	$\frac{AB\ 1.1. + EB\ 31.12.}{2}$	Genauere Berechnung: $\frac{AB\ 1.1. + 12\ \text{Monatsbestände}}{13}$
Lagerumschlag	$\frac{\text{Warenaufwand}}{\text{durchschn. Lagerbestand}}$	
Durchschnittliche Lagerdauer	$\frac{360\ \text{Tage}}{\text{Lagerumschlag}}$	

### Debitorenkennzahlen:

Wie «gut» bezahlen die Debitoren die Rechnungen?

Durchschnittlicher Debitorenbestand	$\frac{AB + EB}{2}$	
Debitorenumschlag	$\frac{\text{Kreditverkäufe Waren}}{\text{durchschn. Debitorenbestand}}$	Richtwert: > 8
Debitorenfrist	$\frac{360\ \text{Tage}}{\text{Debitorenumschlag}}$	Richtwert: < 45 Tage

### Kreditorenkennzahlen:

Wie «gut» bezahlen wir unsere Rechnungen?

Durchschnittlicher Kreditorenbestand	$\frac{AB + EB}{2}$	
Kreditorenumschlag	$\frac{\text{Krediteinkäufe Waren}}{\text{durchschn. Kreditorenbestand}}$	
Kreditorenfrist	$\frac{360\ \text{Tage}}{\text{Kreditorenumschlag}}$	

### Renditekennzahlen:

Wie viel Rendite erwirtschaften wir mit unserem Kapital?

Kapitalumschlag	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschn. Kapital}}$	Je höher, desto besser die Kapitalrendite
Kapital-Rentabilität ROI (Return on Investment)	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Kapital}}$	
Eigenkapital-Rentabilität ROE = Return on Equity	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Eigenkapital}}$	Muss höher sein als Zinsfuss für FK. Richtwert: 8%
Gesamtkapital-Rentabilität ROA = Return on Assets	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{FK\_Zinsen}) * 100}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$	Muss höher sein als Zinsfuss für FK. Richtwert: 6–10%



## A.4 Grundlagen der Betriebsbuchhaltung

### A.4.1 Einführung in die Kostenrechnung

Im Rechnungswesen unterscheidet man die beiden Hauptbereiche Finanzbuchhaltung (vgl. A.1) und Betriebsbuchhaltung. Die beiden Bereiche stehen in enger Beziehung und verwerten dieselben Daten, die aber unterschiedlich aufbereitet werden.

	Finanzbuchhaltung FIBU Extern	Betriebsbuchhaltung BEBU (auch: Kostenrechnung) Intern
Zielgruppe	Aktionäre, Gläubiger, Staat...	Unternehmensführung
Zweck	Dokumentation der finanziellen und wirtschaftlichen Lage des gesamten Unternehmens	Grundlage für Kalkulationen sowie zur Kosten- und Erfolgskontrolle
Charakter	Stark verdichtete Daten	Detailliert, nur im Bereich der betrieblichen Leistungserstellung
Mittel	Bilanz Erfolgsrechnung	Kostenrechnung Kalkulation Break-Even-Analysen
Gesetzliche Grundlagen	Gesetzlich vorgegeben	(Fast) keine gesetzlichen Vorgaben

In der Betriebsbuchhaltung spricht man nicht von Aufwand, sondern von Kosten. Ebenso von Leistungen, nicht von Erträgen. Das zentrale Element der Betriebsbuchhaltung nennt man daher auch «Kosten- und Leistungsrechnung», kurz Kostenrechnung. Sie ist das wichtigste Handwerkszeug des Controllings. Man stellt sich u.a. die Frage, welche Kosten und Leistungen einzelne Produkte aufweisen.

Aus der Erfolgsrechnung kennt man die Gesamtaufwände für einzelne Posten, das reicht aber nicht. Will man die Kosten für ein Produkt bestimmen, muss man zum einen die Kosten berechnen, die direkt mit der Beschaffung (evtl. Erstellung) und dem Verkauf eines Produkts zusammenhängen. Dazu kommen die Kosten, die ebenfalls anfallen, aber nicht direkt mit einem einzelnen Produkt zusammenhängen, z.B. die Ladenmiete. Man unterscheidet demnach:

- **direkte Kosten (Einzelkosten)**, die genau einer Produktart (Kostenträger) zugeordnet werden können.
- **indirekte Kosten (Gemeinkosten)**, die gemäss Zuschlagssätzen auf die einzelnen Kostenträger verrechnet werden.

#### z.B.

Die Materialkosten für Produkt x ergeben sich aus den Materialeinzelkosten für Produkt x und den Materialgemeinkosten für Produkt x.

Für die Kostenrechnung hat sich v.a. in Produktionsunternehmen ein Instrument zur übersichtlichen Darstellung bewährt: der **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**. Mit diesem Schema werden die Zahlen aus der Erfolgsrechnung auf die einzelnen Produktarten übertragen. Dadurch können u.a. die Herstellkosten (Kosten bis zum Eingang ins Warenlager) und die Selbstkosten (Gesamtkosten für Beschaffung/Herstellung und Vertrieb) für einzelne Produkte errechnet werden.

Dabei gilt grundsätzlich Folgendes:

- Es werden nur die **betrieblichen** Aufwände und Erträge verwendet (1. und 2. Stufe in der mehrstufigen Erfolgsrechnung).
- Gegenüber der Finanzbuchhaltung werden **Abgrenzungen** vorgenommen.

Im BAB findet man die folgenden drei Kernbereiche: Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.

<b>Kostenartenrechnung</b> «Welche Kosten fallen an?»	Man überprüft, ob die einzelnen Aufwandsarten wirklich die ausgewiesenen Kosten darstellen. Ist das nicht der Fall, werden sachliche Abgrenzungen vorgenommen.  Die Kostenartenrechnung erstellt eine detaillierte Liste nach Kostenarten, ungeachtet davon, wo sie entstehen.
<b>Kostenstellenrechnung</b> «Wo fallen die Kosten an?»	Hier versucht man die Kostenarten, die man ermittelt hat, möglichst verursachungsgerecht dem Entstehungsort zuzuordnen.  Man verteilt die indirekten Kosten (Gemeinkosten) auf die Kostenstellen. Kostenstellen sind z.B. Einkauf, Verkauf, Logistik usw.; sie werden von jedem Unternehmen individuell festgelegt.  Damit die Gemeinkosten dann weiter auf die Kostenträger umgelegt werden können, wird pro Kostenstelle ein Kostenzuschlagssatz (Kostenumlagesatz) gebildet.
<b>Kostenträgerrechnung</b> «Wer trägt die Kosten?»	Sämtliche Kosten (Einzel- und Gemeinkosten) werden möglichst verursachergerecht den Kostenträgern zugeordnet. Kostenträger sind typischerweise die Produkte. Sie müssen mit ihrem Nettoerlös die Kosten «tragen».

## Kostenartenrechnung



### z.B.

In der Erfolgsrechnung sind unter Personalaufwand nur die effektiv ausbezahlten Löhne zu finden. Gerade in kleineren Unternehmen leisten aber Unternehmer bisweilen Arbeit, die nicht in der Buchhaltung erfasst wird (zu tiefer oder gar kein Lohn). Diese wird im BAB als Abgrenzung aufgeführt.

Bei der degressiven Abschreibung in der Finanzbuchhaltung werden stille Reserven gebildet. Die Betriebsbuchhaltung schreibt linear ab. Deshalb müssen die stillen Reserven für eine unverzerrte Betrachtung mittels Bereinigung aufgelöst werden. Kosten und Aufwand werden durch derartige Unterschiede voneinander abgegrenzt.

## Kostenstellenrechnung

Die Gemeinkosten, die ja nicht direkt den Kostenträgern zugeordnet werden können, werden zunächst auf Kostenstellen verteilt und dann nach dem Verursachungsprinzip den Kostenträgern zugeordnet. Dazu müssen passende Verteilschlüssel verwendet werden.

Im Produktionsbetrieb üblich sind die folgenden Größen:

Einzelmaterial (Zuschlagssatz für die Material-Gemeinkosten)

$$\text{Materialgemeinkostenzuschlag} = \frac{\text{Material-Gemeinkosten}}{\text{Einzelmaterial}} * 100$$

Einzellohn (Zuschlagssatz für die Fertigungs-Gemeinkosten)

$$\text{Fertigungsgemeinkostenzuschlag} = \frac{\text{Fertigungs-Gemeinkosten}}{\text{Einzellöhne}} * 100$$

Herstellkosten (Zuschlagssatz für die Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten)

$$\text{Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkostenzuschlag} = \frac{\text{V.u.V.-Gemeinkosten}}{\text{Herstellkosten}} * 100$$

## Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung hat vor allem die Aufgabe, die **Selbstkosten** für jeden Kostenträger zu ermitteln. Selbstkosten sind im Produktionsbetrieb die Summe aus Herstellkosten und Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten.

Mit den Ergebnissen aus der Kostenträgerrechnung kann man Auswertungen vornehmen, die sich auf ein bestimmtes Produkt und einen bestimmten Zeitabschnitt beziehen (Kostenträgerzeitrechnung).

Die Kostenträger gliedern sich vor allem nach Produkten oder Produktgruppen.

Die Kosten aus der Kostenträgerzeitrechnung können den Erträgen aus dem Verkauf der Produkte gegenübergestellt werden. Damit kann die Wirtschaftlichkeit beurteilt werden.

## Struktur des Betriebsabrechnungsbogens BAB anhand eines Beispiels (Produktion)

	Kostenarten			Kostenstellen			Kostenträger		
	Aufwand (FIBU)	Sachl. Abgrenzung	Kosten (BEBU)	Material	Fertigung	Verw.&Vertr.	Produkt A	Produkt B	Gesamt
Direkt:									
Einzelmaterial <sup>1</sup>	800		800				300	500	800
Einzellöhne <sup>2</sup>	400		400				150	250	400
Indirekt:									
Übr. Material <sup>1</sup>	80		80	55	25	0			
Übr. Löhne <sup>2</sup>	200		200	59	102	39			
Miete	150	+ 70	220	80	120	20			
Zinsen	30	+ 5	35	10	20	5			
Abschreibungen	25	-5	20	2	16	2			
Sonstiges	120		120	50	45	25			
Total	1'805	70	1'875	256	328	91	450	750	1'200
Umlage Material-GK <sup>3</sup>				-256			96	160	256
Umlage Fertigungs-GK <sup>4</sup>					-328		123	205	328
Herstellkosten <sup>5</sup>							669	1'115	1'784
Umlage V.u.V-GK <sup>6</sup>						-91	34.10	56.90	91.00
= Selbstkosten <sup>7</sup>							703.10	1'171.90	1'875
+ Erfolg							96.90	78.10	175
= Nettoerlös (gem. FIBU)							800	1'250	2'050
Zuschlagssätze				32.0%	82.0%	5.1%			

<sup>1</sup> Unter **Einzelmaterial** versteht man das Material, das den einzelnen Produkten direkt zugerechnet wird, weil man es zur Herstellung der Produkte benötigt. Zum **übrigen Material** gehört jenes Material, dessen Verbrauch nicht für jedes einzelne Produkt erfasst wird, wie z.B. Reinigungsmittel, Nägel, Schleifpapier etc.

<sup>2</sup> **Einzellöhne** sind die Löhne der Produktionsmitarbeiter, die für die Herstellung der Produkte benötigt werden. Die Leistung der Mitarbeiter wird häufig auf Basis von geleisteten Arbeitsstunden ermittelt und den Produkten zugerechnet. **Übrige Löhne** sind Löhne für Mitarbeiter, die nicht direkt an der Herstellung der Produkte beteiligt sind, z.B. Lagermitarbeiter, Reinigungskräfte, Werkstattmeister, Verwaltungs- und Vertriebsmitarbeiter.

<sup>3</sup> Die **Materialgemeinkosten** werden auf der Materialkostenstelle gesammelt und dann auf die Produkte umgelegt. Zur Verteilung benötigt man einen geeigneten «Verteilungsschlüssel». Weil die Kosten der Materialstelle häufig stark vom Materialeinsatz der Produkte abhängen (Arbeit des Lageristen, Lagerplatzkosten), nimmt man die Materialeinzelkosten als Verteilungsschlüssel.

<sup>4</sup> Die **Fertigungsgemeinkosten** werden auf der Fertigungskostenstelle gesammelt und dann auf die Produkte umgelegt. Weil die Kosten der Fertigungskostenstelle häufig stark vom Personaleinsatz bei der Produktion der Produkte abhängen (Anzahl Mitarbeiter, die für die Herstellung eines Produkts eingesetzt werden), nimmt man die Einzellöhne (Fertigungseinzelkosten) als Verteilungsschlüssel.

<sup>5</sup> Die **Herstellkosten** sind alle Kosten, die zur Erzeugung eines Produkts anfallen.

<sup>6</sup> Die **Kosten von Verwaltung und Vertrieb** müssen ebenfalls auf die Produkte umgerechnet werden, da vom Erlös der Produkte ja alle Kosten des Betriebs bezahlt werden müssen. Die Zurechnung nimmt man auf Basis der Herstellkosten vor.

<sup>7</sup> Die **Selbstkosten** sind alle Kosten, die das Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung hat, um die Produkte bis zum Verkauf zu bringen.

Auch im Handel entstehen Gemeinkosten wie z.B. Personalkosten, Raumkosten, kalkulatorische Abschreibungen. Diese Kosten nennt man im Handel Handlungskosten. Sie werden im BAB mit dem Handlungskostenzuschlagssatz berechnet, dessen Grundlage der Einstandspreis der Produkte ist.

Einstandspreis + Handlungskosten = Selbstkosten

Die Kosten für die Bereitstellung der Waren nennt man Wareneinsatz (entspricht im Produktionsunternehmen Material und Fertigung).

Struktur des Betriebsabrechnungsbogens BAB anhand eines Beispiels (Handel)

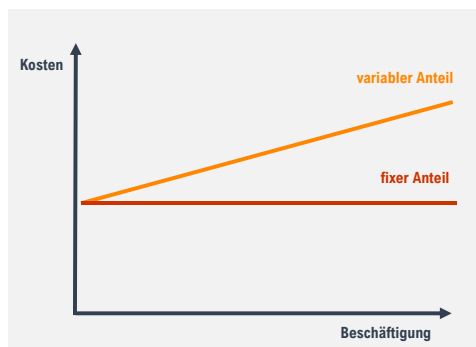
	Kostenarten			Kostenstellen			Kostenträger		
	Aufwand (FIBU)	Sachl. Abgrenzung	Kosten (BEBU)	Material (Lager)	Laden (Verkauf)	Verw.&Vertr.	Produkt A	Produkt B	Gesamt
Direkt:									
Einzelmaterial (Waren)	1'200		1'200				450	750	1'200
Indirekt:									
Übr. Material	40		40	5	30	5			
Löhne	325	- 25	300	25	190	95			
Miete	130	+ 70	200	14	110	66			
Zinsen	10	+ 5	15	7	6	2			
Abschreibungen	25	-5	20	6	10	4			
Sonstiges	25		25	3	14	8			
Total	1'755	45	1'800	60	360	180	450	750	1'200
Umlage Handlungskosten				-60	-360	-180	225	375	600
= Selbstkosten							675	1'125	1'800
+ Erfolg							75	125	200
= Nettoerlös (gem. FIBU)							750	1'250	2'000
Zuschlagssatz				50%					



Entsprechend gibt es verschiedene Kostenverläufe:

Fixe Verläufe	Variable Verläufe
<p>Zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>absolut fix (bleiben immer gleich hoch)</li> <li>sprungfix (ändern sich sprunghaft, z.B., wenn ein neues Ladenlokal benötigt wird)</li> </ul>	<p>Zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proportional: Kosten steigen im gleichen Verhältnis wie Beschäftigung</li> <li>Überproportional: Kosten steigen stärker als Beschäftigung</li> <li>Unterproportional: Kosten steigen weniger stark als Beschäftigung</li> </ul>

In der betrieblichen Praxis findet man den **gemischten Verlauf** vor. Die fixen Kosten sind der Sockel (sog. Bereitstellungskosten) und die variablen Kosten werden addiert, je nachdem, wie viel man produziert.



## Grenzkosten

In der Teilkostenrechnung wird häufig auch der Begriff Grenzkosten verwendet. Dieser beschreibt die Kosten, die durch die Herstellung einer zusätzlichen Mengeneinheit entstehen. Die Grenzkosten sind typischerweise die variablen Kosten des Produkts, da man davon ausgeht, dass die gesamte sonstige Infrastruktur (Fixkostengerüst) bereits besteht.

Abzugrenzen sind davon die sprungfixen Kosten. Diese entstehen, wenn die vorhandenen Kapazitäten (Maschinen, Verkaufsfläche, Personal) nicht mehr ausreichen und man seine Kapazitäten erhöhen muss. Die fixen Kosten steigen dann unabhängig von der Produktions- bzw. Verkaufsmenge.

Die Grenzkostenbetrachtung funktioniert daher immer so lange, wie man eine zusätzliche Einheit mit der bereits vorhandenen Infrastruktur herstellen kann und noch Kapazitäten frei sind. Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, fallen für eine zusätzliche Einheit auch sprungfixe Kosten an, da neue Kapazitäten (z.B. durch Investitionen) geschaffen werden müssen.

## Einstufige und mehrstufige Deckungsbeiträge

Wie bei der Erfolgsrechnung unterscheidet man auch beim Deckungsbeitrag ein- und mehrstufig. Das Grundschemata ist immer

$$\text{Nettoerlös} - \text{Kosten} = \text{Erfolg}$$

Je nach Rechnung werden unterschiedliche Begriffe verwendet.

Erfolgsrechnung	Deckungsbeitragsrechnung
→ 1 Jahr	→ 1 Stück / 1 Produkt
<b>Warenertag</b> – Warenaufwand = Bruttogewinn	<b>Nettoerlös</b> – variable Kosten = Deckungsbeitrag (= Bruttogewinn 1 Stück)
– Personalaufwand – Raumaufwand – übr. Betriebsaufwand = Betriebserfolg (Gewinn/Verlust)	– Fixkosten (Gemeinkosten)  = Erfolg (Gewinn/Verlust)

Die Begriffe im Überblick:

Erfolgsrechnung	Gesamtkalkulation (BAB)	Deckungsbeitragsrechnung
Warenertag	Nettoerlös	Nettoerlös
Warenaufwand	Einzelkosten	Variable Kosten
Übrige Kosten der Betriebsstufe	Gemeinkosten	Fixkosten (ggf. zusätzlich variable Gemeinkosten)

Die obige Form der Deckungsbeitragsrechnung nennt man **einstufige Deckungsbeitragsrechnung**.

Nach dieser Grundstruktur können immer weitere Zwischensummen eingezogen werden, je nach Sinnhaftigkeit und Bedarf. Dabei gilt das Prinzip der verursachungsgerechten Kostenzurechnung, d.h., Kosten sollen so nah wie möglich dem Verursacher zugerechnet werden, daher gibt es auch mehrere Deckungsbeiträge.



In der **mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung** werden die Gemeinkosten weiter unterteilt, je nachdem, ob sie einem Produkt, einer Produktgruppe oder einem Bereich zugeordnet werden können.

	Unternehmensbereich I				Unt.bereich II
	Produktgruppe 1		Produktgruppe 2		
	Produkt 1A	Produkt 1B	Produkt 2A	Produkt 2B	Produkt 3
Netto-Umsatz (Ertrag)	200	650	470	390	850
- variable Kosten	- 80	- 70	- 125	- 90	- 270
DB 1 (pro Produkt)	120	580	345	300	580
- variable Gemeinkosten	- 50	- 120	- 135	- 180	- 180
DB 2 (pro Produkt)	70	460	210	120	400
DB 2 (pro Produktgruppe)	530		320		400
- Prod.gruppen-Fixkosten	- 220		- 180		- 180
DB 3 (pro Produktgruppe)	310		140		220
DB 3 (pro Bereich)	450				220
- Bereichs-Fixkosten	- 200				- 40
DB 4 (Pro Bereich)	250				180
DB 4 (Unternehmen)					430
- Unternehmens-Fixkosten					- 280
<b>Unternehmenserfolg</b>					<b>150</b>

Kann man den Deckungsbeitrag eines Artikels ermitteln, hat man eine Grundlage für Entscheidungen z.B. darüber, welche Produkte angeboten oder aus dem Sortiment gestrichen werden sollen oder ob man Produkte einkauft oder selbst herstellt. Mit der Vollkostenrechnung sind diese Entscheidungen nicht möglich.

Eine zentrale Entscheidung ist die, welche **Verkaufspreise** festgelegt werden sollen.

Bei preispolitischen Entscheidungen müssen verschiedene interne und externe Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Zudem die Nachfragekurve (vgl. Modul 5), die aufzeigt, wie sich die Nachfrage bei einer Veränderung des Preises verändert.

Grundsätzlich liegt ein Preis **zwischen der Preisuntergrenze und der Preisobergrenze**, also zwischen den beiden Polen:

- Preisuntergrenze: Preis deckt mindestens die Kosten, die die Leistung verursacht.
- Preisobergrenze: Maximaler Preis, den die Kunden zu zahlen bereit sind.

Die Preisuntergrenze ist durch die Kosten gegeben:

- Langfristig müssen durch die Preisbestimmung die vollen Kosten gedeckt sein.
- Kurzfristig müssen die variablen Kosten gedeckt sein. Alles, was über den Deckungsbeitrag hinausgeht, trägt zur Deckung der Fixkosten und, sobald diese gedeckt sind, zum Gewinn bei.

Bei diesen Überlegungen gilt es in Produktionsbetrieben immer zu berücksichtigen, ob Unterbeschäftigung (es hat freie Kapazitäten) oder Überbeschäftigung (die Kapazitäten sind knapp) vorherrscht.

## A.5 Break-Even-Analyse

Die Break-Even-Analyse stellt die Frage, wie hoch der Umsatz eines Produkts oder eines Unternehmens sein muss, damit alle Kosten gedeckt sind. Das ist der Fall beim Break-Even-Punkt, man spricht auch von der Nutzschwelle. Jeder weitere Verkauf führt zu Gewinn.

Steffi Stutz hat sich ja bereits mit der Deckungsbeitragsrechnung beschäftigt (Kap. A.4.2): Dort geht es um die Frage, wie hoch der Betrag ist, der die Fixkosten deckt.

	Nettoerlös (Warenertrag)
-	variable Kosten
=	Deckungsbeitrag (Bruttogewinn)
-	Fixkosten
=	Erfolg

Zieht man von der Summe aller erlösten Deckungsbeiträge der verkauften Produkte die Fixkosten ab, ergibt sich der Erfolg. Das bedeutet: Der Break-Even-Punkt (die Nutzschwelle) ist dort, wo Deckungsbeitrag – Fixkosten = 0 oder anders gesagt, wo Deckungsbeitrag = Fixkosten.

Da die variablen Kosten und die Fixkosten zusammen die Selbstkosten ergeben, kann man ausserdem folgende Aussage machen: Der Break-Even-Punkt (die Nutzschwelle) ist dort, wo Nettoerlös – Selbstkosten = 0 oder anders gesagt, wo Selbstkosten = Nettoerlös (Warenertrag).

Am Break-Even-Punkt (Nutzschwelle) gilt demnach:

Nettoerlös = Selbstkosten

Deckungsbeitrag = Fixkosten

### A.5.1 Berechnung der Nutzschwelle

Im Warenhandel werden die Gemeinkosten (Aufwand für die Bereitstellung der Ware) als absolut fix angenommen. Das heisst, sie verändern sich nicht, wenn sich die Verkaufshöhe ändert.

Der Warenaufwand (Einstandspreis) wird als proportional variabel betrachtet. Das heisst, er verändert sich immer gleich, wenn sich die Verkaufshöhe ändert.

Der Break-Even-Punkt (die Nutzschwelle) kann mengen- oder wertmässig bestimmt werden:

- Welche Menge eines Produkts (wie viel Stück) muss verkauft werden, damit die Selbstkosten gedeckt sind?
- Welcher Umsatz muss mit dem Verkauf erzielt werden, damit die Selbstkosten gedeckt sind?

Eine **mengenmässige Herleitung** kann gut an einem Ein-Produkt-Betrieb aufgezeigt werden. Man unterscheidet 3 Methoden zur Berechnung der mengenmässigen Nutzschwelle:

- tabellarische Herleitung
- formelmässige Berechnung
- grafische Lösung

## Tabellarische Herleitung

Mit einer Tabelle, in der man die Menge und die sich entsprechend verändernden Kosten einträgt, nähert man sich der Nutzschwelle an. Es gilt ja: Bei der Nutzschwelle ist Nettoerlös = Selbstkosten und Deckungsbeitrag = Fixkosten bzw. Erfolg = 0.

### z.B. Tabellarische Herleitung der Nutzschwelle

Eine Privatperson verkauft auf Märkten Rotwein eines Bekannten aus der Toskana.

Sie bezieht eine Flasche für CHF 8.- (= Einstandspreis EP) und verkauft sie für CHF 15.- (= Verkaufspreis VP oder Nettoerlös).

Der Deckungsbeitrag beträgt demnach CHF 7.- (15-8).

Ihre Fixkosten pro Markttag betragen CHF 140.-.

Wie viele Flaschen muss die Person verkaufen, damit alle Kosten gedeckt sind, d.h. die Nutzschwelle erreicht ist?

Menge (Flaschen)	0	10	20	30	40	50
Nettoerlös (VP x Menge)	0.-	150.-	300.-	450.-	600.-	750.-
- var. Kosten	0.-	80.-	160.-	240.-	320.-	400.-
DB	0.-	70.-	140.-	210.-	280.-	350.-
- Fixkosten	140.-	140.-	140.-	140.-	140.-	140.-
Erfolg	- 140.-	- 70.-	0.-	70.-	140.-	210.-

Ab 20 Flaschen wird der Erfolg positiv; die Nutzschwelle (der Break-Even-Punkt) liegt bei einer Menge von 20 Flaschen.

## Formelmässige Berechnung

Anhand der Fixkosten und des Deckungsbeitrags kann der Weinverkäufer die Nutzschwelle auch mit einer Formel berechnen. Denn es gilt ja bei der Nutzschwelle Deckungsbeitrag = Fixkosten. Wenn man also die Fixkosten durch den Deckungsbeitrag pro Stück teilt, erhält man die Anzahl, die verkauft sein muss, damit der Deckungsbeitrag die Fixkosten deckt.

**Nutzschwelle (Break-Even-Punkt) mengenmässig = Fixkosten / DB pro Stück**

### z.B. Formelmässige Berechnung Menge

CHF 140.- / 7.- = 20 Flaschen, d.h., ab 20 Flaschen wird Gewinn erzielt.

Will man die wertmässige Nutzschwelle errechnen, muss man das Resultat pro Mengeneinheit mit dem Verkaufspreis pro Stück multiplizieren:

### z.B. Formelmässige Berechnung Wert

Nutzschwelle (Break-Even-Punkt) wertmässig = 20 x CHF 15.- = CHF 300.-.

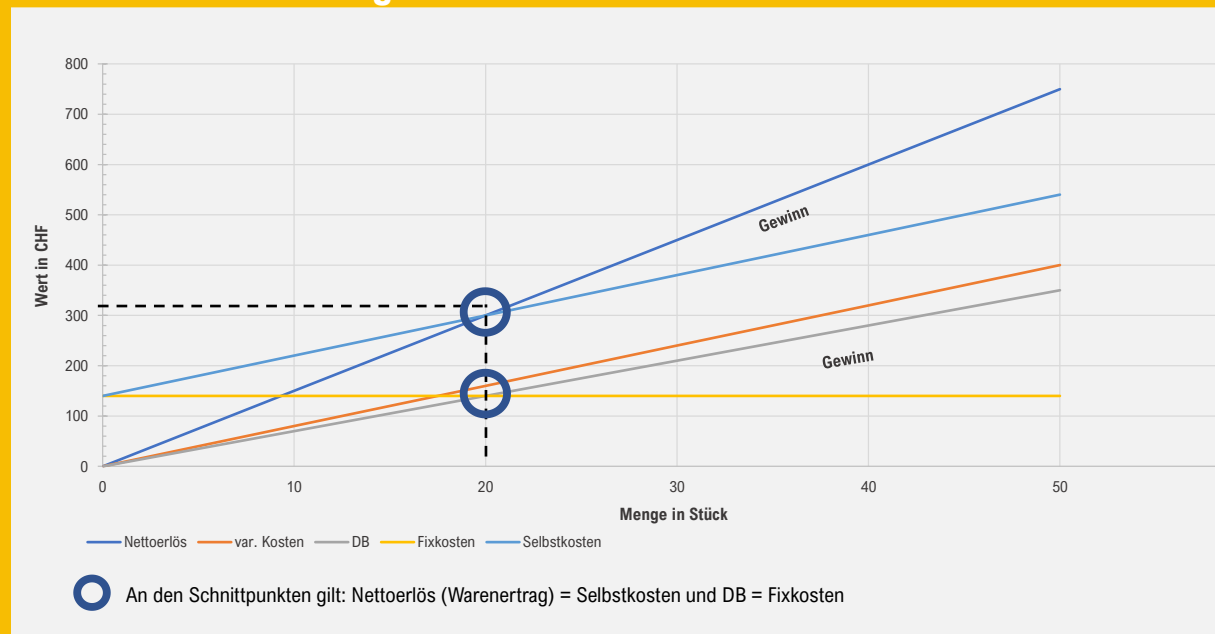
## Grafische Lösung

Durch eine grafische Darstellung kann bestätigt werden, was mit der Formel ermittelt wurde. Dazu werden die Ergebnisse der tabellarischen Ermittlung in ein Koordinatennetz eingetragen.

- Horizontale Achse: Absatz (Verkaufsmenge)
- Vertikale Achse: Beträge in CHF (Werte)

Am Schnittpunkt Nettoerlös = Selbstkosten befindet sich die Nutzschwelle. Hier gilt auch Deckungsbeitrag = Fixkosten.

### z.B. Grafische Lösung



Bietet ein Unternehmen mehrere Produkte an, kann die Nutzschwelle nicht mengenmässig berechnet werden, da ja jedes Produkt einen anderen Wert hat. Hier greift man auf die Handelsmarge (Bruttogewinnquote, vgl. Kap. A.6.2) zurück. Die Handelsmarge ist die Differenz zwischen Verkaufspreis und Einstandspreis, in Prozent vom Verkaufspreis angegeben.

**Handelsmarge = Bruttogewinn (Deckungsbeitrag) x 100 / Nettoerlös (Warenaertrag)**

Die Nutzschwelle kann mit der folgenden Formel errechnet werden:

**Nutzschwelle (wertmässig) = Fixkosten x 100 / Handelsmarge in Prozent**

### z.B.

Eine Bäckerei rechnet mit einer einheitlichen Handelsmarge von 30%. In der anzuschauenden Zeitspanne betragen die Fixkosten CHF 15'000. Wo liegt die Nutzschwelle?

Nutzschwelle (wertmässig) =  $15'000 \times 100 / 30 = \text{CHF } 50'000.-$ .

## A.5.2 Berechnung mit Gewinnerwartung

Ein Unternehmen möchte in der Regel nicht nur die Kosten decken, sondern auch Gewinn machen. Wenn ein solcher Gewinn vorgegeben ist, kann dieser in der Formel für die Nutzwahrschwellenberechnung miteinbezogen werden.

### Berechnung im Einproduktebetrieb

Nutzwahrschwelle = Fixkosten / DB

Erforderlicher Absatz für den Gewinn  $x = (\text{Fixkosten} + \text{Gewinn } x) / \text{DB}$

Erforderlicher Umsatz für den Gewinn  $x = ((\text{Fixkosten} + \text{Gewinn } x) / \text{DB}) \times \text{VP}$

#### **z.B.**

Der Weinhändler will an einem Markttag einen Gewinn von CHF 500.- machen. Wie viele Flaschen Wein muss er verkaufen?

EP = CHF 8.-

VP = CHF 15.-

Fixkosten = CHF 140.-

Erforderlicher Absatz =  $(140 + 500) / 7 = 91.43$  Stück → Er muss 92 Flaschen verkaufen.

Erforderlicher Umsatz =  $91.43 \times 15 = 1'371.40$  CHF → Er muss einen Umsatz von CHF 1'372.- machen.

### Berechnung im Mehrproduktebetrieb

Nutzwahrschwelle = Fixkosten  $\times 100$  / Handelsmarge in Prozent

Erforderlicher Umsatz für Gewinn  $x$ :  $(\text{Fixkosten} + \text{Gewinn } x) \times 100$  / Handelsmarge in Prozent

#### **z.B.**

In der Schuhabteilung eines Warenhauses soll ein Gewinn von CHF 12'000.- erwirtschaftet werden. Wie viele Paar Schuhe müssen verkauft werden?

Durchschnittlicher Einstandspreis für ein Paar Schuhe: CHF 35.-

Durchschnittlicher Verkaufspreis für ein Paar Schuhe: CHF 100.-

Fixkosten in der Abteilung: CHF 27'000.-

Handelsmarge für alle Schuhe = 65%.

Erforderlicher Absatz =  $\text{Fixkosten} + \text{Gewinn } x / \text{DB} = 27'000 + 12'000 / 65 = 600$  Paar Schuhe

Erforderlicher Umsatz =  $(\text{Fixkosten} + \text{Gewinn}) \times 100 / \text{HM} = 38'000 \times 100 / 65 = \text{CHF } 60'000.-$

Oder einfacher:  $600 \text{ Paar Schuhe} \times \text{VP } 100.- = \text{CHF } 60'000.-$

### A.5.3 Änderungen an der Ausgangslage

Die Nutzschwelle / der Break-Even-Punkt wird ermittelt, um zu sehen, ab wann ein Produkt oder ein Unternehmen Gewinn erzielen kann. Dafür nimmt man gegebene Ausgangswerte an.

Nun kann man auch überlegen, wie sich die Nutzschwelle ändert, wenn sich die Ausgangswerte ändern.

#### Was passiert, wenn sich die Fixkosten verändern?

- Wenn die Fixkosten steigen, müssen höhere Kosten gedeckt werden. Die Nutzschwelle liegt höher.
- Wenn die Fixkosten sinken, müssen tiefere Kosten gedeckt werden. Die Nutzschwelle liegt tiefer.

#### z.B.

Die Fixkosten sinken von CHF 27'000.- auf CHF 25'000.-. Der DB beträgt unverändert CHF 65.-.

Nutzschwelle 1 = Fixkosten / DB = 27'000.- / 65.- = 416 Stück

Nutzschwelle 2 = Fixkosten / DB = 25'000.- / 65.- = 385 Stück

#### Was passiert, wenn sich die variablen Kosten verändern?

- Wenn die variablen Kosten steigen, sinkt der Deckungsbeitrag (DB = Nettoerlös – variable Kosten). Bei einem kleineren Deckungsbeitrag erhöht sich die Nutzschwelle (Nutzschwelle = Fixkosten / DB).
- Wenn die variablen Kosten sinken, erhöht sich der Deckungsbeitrag. Bei einem höheren Deckungsbeitrag sinkt die Nutzschwelle.

#### z.B.

Die variablen Kosten steigen von CHF 35.- auf CHF 40.- pro Stück. Der Warenertrag beträgt CHF 100.-, die Fixkosten belaufen sich auf CHF 27'000.-.

Nutzschwelle 1 = Fixkosten / DB = 27'000.- / 65.- = 416 Stück

Nutzschwelle 2 = Fixkosten / DB = 27'000.- / 60.- = 450 Stück

#### Was passiert, wenn sich der Verkaufspreis ändert?

- Wenn sich der Verkaufspreis, also der Warenertrag erhöht, steigt der Deckungsbeitrag (DB = Warenertrag – variable Kosten). Bei einem höheren Deckungsbeitrag sinkt die Nutzschwelle (Nutzschwelle = Fixkosten / DB).
- Wenn der Verkaufspreis sinkt, sinkt der Deckungsbeitrag. Bei einem tieferen Deckungsbeitrag erhöht sich die Nutzschwelle.

#### z.B.

Der Verkaufspreis sinkt von CHF 100.- auf CHF 92.- Die variablen Kosten bleiben gleich bei CHF 35.- pro Stück. Die Fixkosten belaufen sich auf CHF 27'000.-

Nutzschwelle 1 = Fixkosten / DB = 27'000.- / 65.- = 416 Stück

Nutzschwelle 2 = Fixkosten / DB = 27'000.- / 57.- = 474 Stück

## A.6 Kalkulation von Betriebsleistungen

In der Kostenrechnung werden Einzelkosten und Gemeinkosten unterschieden. Die Einzelkosten werden direkt auf die Kostenträger verrechnet, die Gemeinkosten indirekt über die Kostenstellen. Die Kostenträgerrechnung ist ein Instrument, um eine **Gesamtkalkulation** eines bestimmten Produkts für eine bestimmte Zeitspanne zu erstellen (Kostenträgerzeitrechnung).

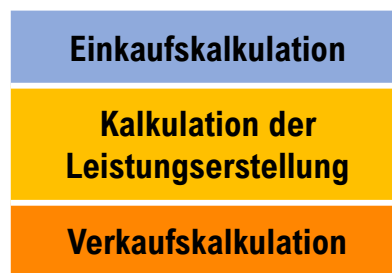
Dagegen geht es in der **Einzelkalkulation** darum, Kosten und Verkaufspreis für ein Produkt zu ermitteln (Stückkalkulation / Kostenträgerstückrechnung). Der Aufbau der Kalkulation ist aber grundsätzlich derselbe. In der Einzelkalkulation werden die Zuschlagssätze der Gesamtkalkulation angewendet.

Ziel der Kalkulation im Detailhandel ist, aus einem Einkaufspreis beim Lieferanten einen Verkaufspreis zu bestimmen oder aus einem gegebenen Verkaufspreis den maximalen Einkaufspreis abzuleiten.

Dabei geht man grundsätzlich in 3 Schritten vor:

- Einkaufskalkulation zur Ermittlung der Anschaffungskosten von Waren, Material, Dienstleistungen
- Kalkulation der Leistungserstellung zur Ermittlung der Selbstkosten bzw. des Nettoerlöses (die eigenen Leistungen werden miteingerechnet)
- Verkaufskalkulation zur Ermittlung der Verkaufspreise von Waren und Dienstleistungen inkl. MWST

Es ist übersichtlicher, die Kalkulation zunächst in diesen 3 Schritten zu vollziehen und dann zur Gesamtkalkulation zusammenzusetzen.



## A.6.1 Einkaufskalkulation

Bei der Einkaufskalkulation ermittelt man den Einstand, d.h. die Kosten, die beim Einkauf einer Ware anfallen. Ausgangspunkt ist der Listenpreis des Lieferanten, abgezogen werden Rabatt und Skonto, dazugezählt werden die Bezugskosten.

<b>Listenpreis</b>	Der Listenpreis des Lieferanten wird <b>Bruttokreditankaufspreis (BKAP)</b> genannt. Brutto, weil vor Abzug von Rabatt, der vom Lieferanten gewährt wird. Kredit, weil der Kauf normal auf Rechnung (Kredit) erfolgt.
<b>Rabatt</b>	Vergünstigung, die der Lieferant dem Händler gewährt. In der Regel Wiederverkaufsrabatt (auch: Händlerrabatt), aber auch z.B. Mengenrabatt, Treuerabatt, Sonderrabatt.
<b>Skonto</b>	Prämie für frühzeitiges Zahlen der Ware, wird in der Kalkulation abgezogen, weil man davon ausgeht, dass man diese Frist einhält.
<b>Bezugskosten</b>	Kosten, die entstehen, bis die Ware an Lager ist (z.B. Kosten für Verpackung, Transport, Zoll).

Einkaufskalkulation:

	<b>Bruttokreditankaufspreis (BKAP)</b>
-	<b>Rabatt</b>
=	<b>Nettokreditankaufspreis (NKAP)</b>
-	<b>Skonto</b>
=	<b>Nettoarankaufspreis (NBAP)</b>
+	<b>Bezugskosten</b>
=	<b>Einstandspreis</b>

### z.B. Einkaufskalkulation

	<b>Bruttokreditankaufspreis</b>	CHF 50.00	100%		Listen-Stückpreis
-	Rabatt 20%	- CHF 10.00	20%		Händlerrabatt
=	<b>Nettokreditankaufspreis</b>	= CHF 40.00	80%	→ 100%	Preis auf Rechnung vom Lieferanten
-	Skonto 2%	- CHF 0.80		2%	
=	<b>Nettoarankaufspreis</b>	= CHF 39.20		← 98%	Zahlung an Lieferanten pro Stück
+	Bezugskosten	+ CHF 4.50			
=	<b>Einstandspreis</b>	= CHF 43.70			

## A.6.2 Kalkulation der Leistungserstellung

Die Leistungserstellung eines Handelsbetriebs besteht darin, für die Kunden ein passendes Sortiment zusammenzustellen und zum Verkauf anzubieten. Das Geld, das er dafür benötigt, erwirtschaftet er aus der Differenz zwischen dem Einstandspreis und dem Erlös, den er durch den Verkauf erzielt (= Warenertrag). Diese Grösse nennt man **Bruttogewinn**.

**Bruttogewinn = Nettoerlös der verkauften Ware (= Warenertrag) – Warenaufwand (= Einstandspreis)**

Der Bruttogewinn muss langfristig so hoch sein, dass damit mindestens auch die Gemeinkosten gedeckt werden können.

Im betrieblichen Kalkulationsschritt errechnet man daher zuerst die Selbstkosten (= Einstandspreis + Gemeinkosten). Danach fragt man sich, wie viel Reingewinn gemacht werden soll.



Die Gemeinkosten ermittelt man mit dem Gemeinkostenzuschlag aus der Gesamtkalkulation, den gewünschten Reingewinn mit dem Reingewinnzuschlag auf die einzelnen Produkte.

Gemeinkostenzuschlag GKZ	Reingewinnzuschlag RGZ
Gemeinkostenzuschlag = $\frac{\text{Gemeinkosten} * 100}{\text{Einstandspreis}}$	Reingewinnzuschlag = $\frac{\text{Reingewinn} * 100}{\text{Selbstkosten}}$

### z.B.

Aufgrund der Erfolgsrechnung werden die Zuschlagssätze ermittelt. Achtung: Die dritte Stufe wird nicht berücksichtigt, deshalb dient hier als Ausgangslage eine zweistufige Erfolgsrechnung. Reingewinn = Betriebsgewinn.

Es wurde auf ganze Franken gerundet.

		<b>Erfolgsrechnung</b> 1.1.20XX–31.12.20XX	
Aufwand			Ertrag
	Warenaufwand	1 090	Warenertrag 2 168
	<b>Bruttogewinn</b>	<b>1 078</b>	
	Personalaufwand	370	<b>Bruttogewinnvortrag 1 078</b>
Gemeinkosten	Raumaufwand	144	
	Abschreibungen	29	
	Übriger Betriebsaufwand	220	
	<b>Betriebsgewinn</b>	<b>315</b>	

Gemeinkostenzuschlag (GKZ) = Gemeinkosten x 100 geteilt durch Warenaufwand (Einstandspreis)  
=  $763 \times 100 / 1\,090 = 70.00\%$

Reingewinnzuschlag (RGZ) = Betriebsgewinn x 100 geteilt durch Selbstkosten  
=  $315 \times 100 / 1\,853$  (Selbstkosten = Gemeinkosten + Warenaufwand) = 17%

## z.B. Kalkulation der Leistungserstellung

Der Einstandspreis beträgt CHF 20.-

	<b>Einstandspreis</b>	CHF 20.00	100%		
+	Gemeinkosten	+ CHF 14.00	70%		GKZ
=	<b>Selbstkosten</b>	= CHF 34.00	170%	➔ 100%	
+	Reingewinn	+ CHF 5.78		17%	RGZ
=	<b>Nettoerlös</b>	= CHF 39.78		117%	

Um in einem Handelsbetrieb die Kalkulation zu vereinfachen, kann statt der zweistufigen Kalkulation über Gemeinkosten und Reingewinn auch direkt mit dem **Bruttogewinnzuschlag BGZ** gerechnet werden. Der Bruttogewinnzuschlag führt zum gleichen Ergebnis, nur in einer Stufe.

$$\text{Bruttogewinnzuschlag} = \frac{\text{Bruttogewinn} * 100}{\text{Einstandspreis}}$$

Wenn man vom Einstandspreis zum Nettoerlös rechnet, nennt man das **aufbauende Kalkulation**.

	<b>Einstandspreis</b>
+	Bruttogewinn
=	<b>Nettoerlös</b>

## z.B.

Ein Detailhändler hat einen fixen Einstandspreis und berechnet gemäss dem Bruttogewinnzuschlag (BGZ), wie hoch der Nettoerlös sein muss. Den Bruttogewinnzuschlag hat er in der Gesamtkalkulation auf 60% berechnet

	Einstandspreis	CHF 45.00	100%	
+	Bruttogewinn	+ CHF 27.00	60%	BGZ
=	Nettoerlös	= CHF 72.00	160%	

Es gibt auch die umgekehrte Rechnung vom Nettoerlös zum Einstandspreis. Sie kommt vor allem zum Einsatz, wenn der Verkaufspreis bereits vorgegeben ist, sei es durch die Konkurrenz oder weil Kunden nicht mehr dafür zu zahlen bereit sind. In diesem Fall muss man seine Kosten decken und schauen, zu welchem maximalen Preis man einkaufen darf.

Hier kommt die **abbauende Kalkulation** zum Zug.

=	<b>Einstandspreis</b>	↑
-	Bruttogewinn	
	<b>Nettoerlös</b>	



In dieser Kalkulation heisst das Gegenstück zum Bruttogewinnzuschlag Bruttogewinnquote oder Handelsmarge.

$$\text{Bruttogewinnquote (Handelsmarge)} = \frac{\text{Bruttogewinn} * 100}{\text{Nettoerlös}}$$

### z.B.

Ein Sportartikelverkäufer sieht an einer Messe ein Skateboard und überlegt, welchen Wert dieses Skateboard im Verkauf maximal haben darf. Aufgrund dessen versucht er mit dem Lieferanten einen entsprechenden Einkaufspreis auszuhandeln. Die Handelsmarge (HM) beträgt 40%.

=	<b>Einstandspreis</b>	= CHF 28.80	60%	
-	Bruttogewinn	- CHF 19.20	40%	HM
	<b>Nettoerlös</b>	CHF 48.00	100%	

## A.6.3 Verkaufskalkulation

In der Verkaufskalkulation ermittelt man den Listenpreis, den ein Produkt im Verkauf hat (aufbauende Kalkulation) oder man errechnet aufgrund des gegebenen Verkaufspreises den Nettoerlös (abbauende Kalkulation). Dabei berücksichtigt man die Verkaufssonderkosten (z.B. Transportkosten, Versicherung, die der eigene Betrieb zu tragen hat) sowie Rabatte und Skonti den Kunden gegenüber.

Bei der Verkaufskalkulation ist es wichtig, gut darauf zu achten, was jeweils die Basis (100%) für die Berechnung ist.

Aufbauende Kalkulation		Abbauende Kalkulation	
Vom Einkauf zum Verkauf		Vom Verkauf zum Einkauf	
	Nettoerlös		Bruttokreditverkauf
+	Verkaufssonderkosten	-	Rabatt (Kunden-Rabatt)
=	Nettobarverkauf	=	Nettokreditverkauf
+	Skonto (Kunden-Skonto)	-	Skonto (Kunden-Skonto)
=	Nettokreditverkauf	=	Nettobarverkauf
+	Rabatt (Kunden-Rabatt)	-	Verkaufssonderkosten
=	Bruttokreditverkauf	=	Nettoerlös

### z.B. Verkaufskalkulation

Ein Händler möchte für ein Produkt einen Nettoerlös von CHF 20.- erzielen und berechnet den Listenpreis auf 5 Rappen genau.

Die Verkaufssonderkosten berechnet er mit einem Kalkulationssatz von 25% (Erfahrungswert).

Er gewährt einen Einführungsrabatt von 10%.

Bei Zahlung innert 10 Tagen gewährt er einen Skonto von 2%.

	<b>Nettoerlös</b>	CHF 20.00	100%		
+	Verkaufssonderkosten	+ CHF 5.00	25%		
=	<b>Nettobarverkauf</b>	= CHF 25.00	125%	→ 98%	Falls Skonto ausgenutzt wird
+	Skonto (Kunden-Skonto)	+ CHF 0.50		2%	
=	<b>Nettokreditverkauf</b>	= CHF 25.50	90%	← 100%	
+	<b>Rabatt</b> (Kunden-Rabatt)	+ CHF 2.85	10%		Auf Rechnung abgezogen
=	<b>Bruttokreditverkauf</b>	= CHF 28.35	100%		Listenpreis

## Exkurs: Mehrwertsteuer (MWST)

Die Mehrwertsteuer ist eine indirekte Steuer und die wichtigste Einnahmequelle des Bundes. Sie geht von der Überlegung aus, dass jeder, der etwas konsumiert, dem Staat einen finanziellen Beitrag zukommen lassen muss. Weil eine Abrechnung mit jedem einzelnen Konsumenten zu kompliziert wäre, müssen die Unternehmen der Eidgenössischen Steuerverwaltung ESTV die Mehrwertsteuer abliefern. Gegenüber den Kunden von Gütern und Dienstleistungen wird die MWST ausgewiesen, ist aber im ausgewiesenen Verkaufspreis inbegriffen.

Es gibt unterschiedliche Mehrwertsteuer-Sätze:





- Normalsatz: 7.7%
- Sondersatz Beherbergung: 3.7%
- Reduzierter Satz (für Ess- und Trinkwaren, Medikamente, Medien usw.): 2.5%

Grundsätzlich wird die Mehrwertsteuer bei jedem Kauf von Waren und Dienstleistungen vom Verkäufer erhoben und von diesem an die Eidgenössische Steuerverwaltung weitergeleitet. Allerdings wurde der Verkäufer selbst ja bereits bei der Anschaffung mit einer Mehrwertsteuer belastet, die er nicht ein zweites Mal bezahlen muss. Er bezahlt nur Steuer auf dem Mehrwert, den er leistet. Deshalb unterscheidet man:

**Mehrwertsteuer = Umsatzsteuer (Steuer auf dem Verkauf) – Vorsteuer (Steuer, die bereits beim Einkauf bezahlt wurde)**

Der Verlauf der Mehrwertsteuer in der Wertschöpfungskette an einem Beispiel:

z.B.

Forstbetrieb Verkauft Holz an Tischlerei	Tischlerei Stellt Möbel her (schafft Mehrwert)	Möbelhändler Verkauft Möbel an Endkunden (Möbel näher am Kunden = Mehrwert)	Privatkunde
			
	Einkauf zu CHF 2'000.- zzgl. MWST (zahlt CHF 2'154.- brutto)	Einkauf zu CHF 6'500.- zzgl. MWST (zahlt CHF 7'000.50 brutto)	Einkauf zu CHF 10'770.- (brutto)
Verkauf zu Warenwert CHF 2'000.-	Verkauf zu Warenwert CHF 6'500.-	Verkauf zu Warenwert CHF 10'000.-	Zahlt CHF 10'000.- Warenwert
+ Ust 7.7%: CHF 154.-	+ Ust 7.7%: CHF 500.50	+ Ust 7.7%: CHF 770.-	+ MWST 7.7%: CHF 770.-
= CHF 2'154.- (Brutto)	= CHF 7'000.50 (Brutto)	= CHF 10'770.- (Brutto)	
Behält Nettoumsatz CHF 2'000.-	Behält Nettoumsatz CHF 6'500.-	Behält Nettoumsatz CHF 10'000.-	
Unternehmen führen vereinnahmte Umsatzsteuer abzgl. bezahlter Vorsteuer an die ESTV ab:			Verbraucher kann keine VSt geltend machen
Führt ab an die ESTV CHF 154.- Keine Vorsteuer (VSt)	Führt ab an die ESTV Ust CHF 500.50 – VSt CHF 154.- = CHF 346.50	Führt ab an die ESTV Ust CHF 770.- – VSt CHF 500.50 = CHF 269.50	
ESTV erhält	ESTV erhält	ESTV erhält	Entspricht im Total CHF 770.-
	CHF 346.50	CHF 269.50	
CHF 154.-			

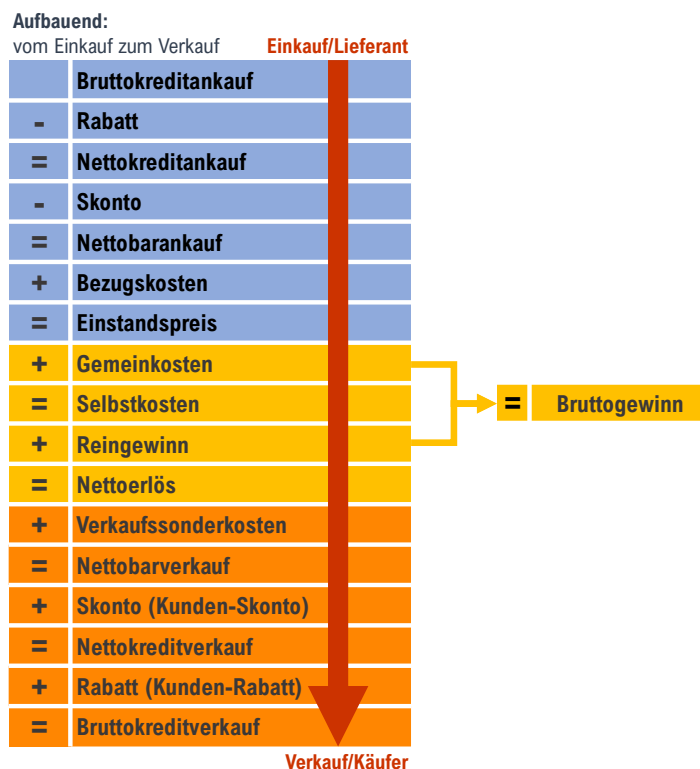
Die Kalkulation wird in der Regel ohne Mehrwertsteuer (netto) gemacht, da diese nicht erfolgswirksam ist. In Ladengeschäften allerdings wird die MWST im Normalfall in der Verkaufskalkulation einbezogen. Dabei spielt es keine Rolle, wo sie genau dazugerechnet wird:

	MWST auf NBVP		MWST erst auf BKVP
Nettobarverkaufspreis	CHF 5'805.00		CHF 5'805.00
+ 7.7%	+ CHF 447.00		
Nettobarverkaufspreis (mit bzw. ohne MWST)	CHF 6'252.00	→ 98%	CHF 5'805.00
+ Skonto 2%	+ CHF 127.60		+ CHF 118.45
Nettokreditverkaufspreis	CHF 6'379.60		CHF 5'923.50
+ Rabatt 7%	+ CHF 480.20		+ CHF 445.85
BruttokreditVP	CHF 6'859.80		CHF 6'369.35
		+ 7.7%	CHF 490.45
BruttokreditVP			CHF 6'859.80

Am einfachsten ist es, die Verkaufskalkulation ohne MWST zu machen und einen Bruttokreditverkaufspreis «ohne MWST» (= 100%) und einen Bruttokreditverkaufspreis «inkl. MWST» (= 107.7%) auszuweisen.

## A.6.4 Durchgehende Kalkulation im Warenhandel

Wenn man Einkaufs-, Betriebs- und Verkaufskalkulation zusammenhängt, ergibt sich das folgende Schema:



## z.B. Durchgehende Kalkulation

Ein Haushaltwarengeschäft erstellt eine durchgehende Kalkulation für eine Waschmaschine.

Gemäss Listenpreis des Herstellers kostet die Waschmaschine CHF 350.-.

Der Händler Rabatt beträgt 15%.

Die Bezugskosten belaufen sich auf CHF 12.45.

Die Verkaufssonderkosten werden mit 10% gerechnet.

Sowohl vom Lieferanten als auch vom Haushaltwarengeschäft wird ein Skonto von 2% gewährt.

Das Haushaltwarengeschäft gewährt einen Sonderrabatt von 10%.

Die zweistufige Erfolgsrechnung sieht folgendermassen aus:

Erfolgsrechnung			
Aufwand		Ertrag	
Warenaufwand	1 600	Warenertrag	2 400
<b>Bruttogewinn</b>	<b>800</b>	<b>Bruttogewinnvortrag</b>	<b>800</b>
Personalaufwand	340		
Raumaufwand	110		
Abschreibungen	35		
Übriger Betriebsaufwand	80		
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>235</b>		

Aufbauende Kalkulation:

	<b>Bruttokreditankauf</b>	CHF 350.00	100%		Listen-Stückpreis
-	Rabatt 15%	- CHF 52.50	15%		Händler Rabatt
=	<b>Nettokreditankauf</b>	= CHF 297.50	85%	→ 100%	Preis auf Rechnung vom Lieferanten
-	Skonto 2%	- CHF 5.95		2%	
=	<b>Nettoarankauf</b>	= CHF 291.55	100%	← 98%	Zahlung an Lieferanten pro Stück
+	Bezugskosten	+ CHF 12.45	Fix		
=	<b>Einstandspreis</b>	= CHF 304.00	100%		
+	Gemeinkosten	+ CHF 107.35	35.31%		GKZ = 565 (GK) x 100 / 1600 (WA)
=	<b>Selbstkosten</b>	= CHF 411.35	135.31%	→ 100%	
+	Reingewinn	+ CHF 44.65		10.85%	RGZ = 235 (BG) x 100 / 2165 (WA + GK)
=	<b>Nettoerlös</b>	= CHF 456.00		110.85%	
+	Verkaufssonderkosten	+ CHF 45.60	10%		
=	<b>Nettoarverkauf</b>	= CHF 501.60	110%	→ 98%	Falls Skonto ausgenutzt wird
+	K-Skonto (Kunden-Skonto)	+ CHF 10.24		2%	
=	<b>Nettokreditverkauf</b>	= CHF 511.84	90%	← 100%	
+	<b>K-Rabatt (Kunden-Rabatt)</b>	+ CHF 56.87	10%		Auf Rechnung abgezogen
=	<b>Bruttokreditverkauf</b>	= CHF 568.71	100%	Entspr. CHF 568.70	Listenpreis

## A.6.5 Schlüsselzahlen

Wenn ein Unternehmen mit mehreren Artikeln handelt, bei denen dieselben Kalkulationssätze (Gemeinkosten, Gewinnstruktur, Rabatt und Skonto) gelten, kann es mit sogenannten Schlüsselzahlen arbeiten. Mit einer einzigen Multiplikation kommt man dadurch vom Einstandspreis direkt zum Bruttokreditverkaufspreis.

Von einem kalkulierten Artikel berechnet man die Schlüsselzahl, indem man den Bruttokreditverkaufspreis durch den Einstandspreis teilt. Bei den übrigen Artikeln kann dann der Einstandspreis einfach mit dieser Schlüsselzahl multipliziert werden, um zum Bruttokreditverkaufspreis zu kommen.

### **z.B.**

Ein Schuhladen hat bei der Kalkulation für bestehende Schuhe die folgenden Zahlen ermittelt:

Einstandspreis: CHF 37.50, Katalogpreis CHF 109.90.

Die Schlüsselzahl<sup>1</sup> ist 2.9307 (109.90 / 37.50)

Für Stiefel, die ins Sortiment aufgenommen werden sollen, ist der Einstandspreis CHF 52.50.

→ Der Bruttoverkaufspreis ergibt sich aus der Multiplikation des Einstandspreises mit der Schlüsselzahl:

$$52.50 \times 2.9307 = \text{CHF } 153.85$$

<sup>1</sup> aufbauende Schlüsselzahl

## A.7 Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung ermöglicht es, die quantitativen Aspekte einer geplanten Investition zu erfassen und zu bewerten. Sie ist somit ein praktisches Instrument zur Planung und Kontrolle eines Investitionsentscheids, der sich stets als vorteilhaft erweisen sollte.

### A.7.1 Investieren

In der Umgangssprache investiert man viel Zeit, Energie oder Geld in eine Arbeit, eine Freundschaft oder in ein teures Hobby. Im Rechnungswesen hat «Investition» eine viel eingegrenztere Bedeutung: Investieren heisst, einen grösseren Betrag finanzieller Mittel für Anlagevermögen zu verwenden. Dieses Anlagevermögen führt heute zu Ausgaben (Anschaffungskosten), soll aber auf die Dauer Mehreinnahmen oder Einsparungen mit sich bringen. Eine Investition ist eine langfristige Angelegenheit.

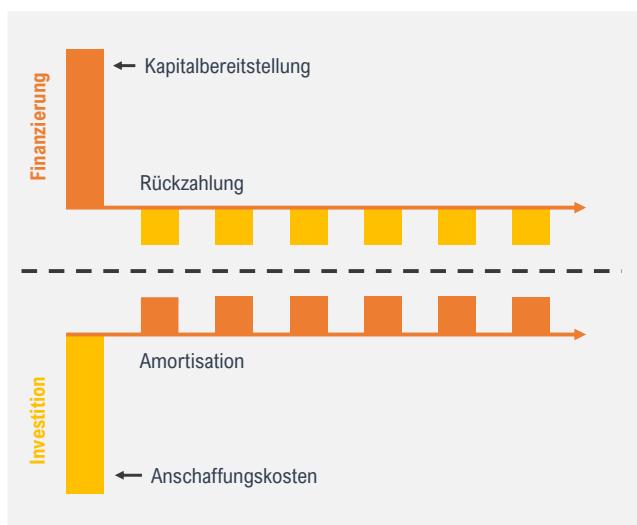
#### z.B.

Eine Bäckerei investiert in einen zweiten Grossbackofen, weil sie mehr Kunden bedienen und somit mehr Umsatz erzielen will.

Ein Detaillist ersetzt die bisherigen Kühlvitrienen durch energieeffizientere Vitrienen, um einerseits Energie und damit Geld zu sparen und andererseits auch in Zukunft der entsprechenden Gesetzgebung zu genügen.

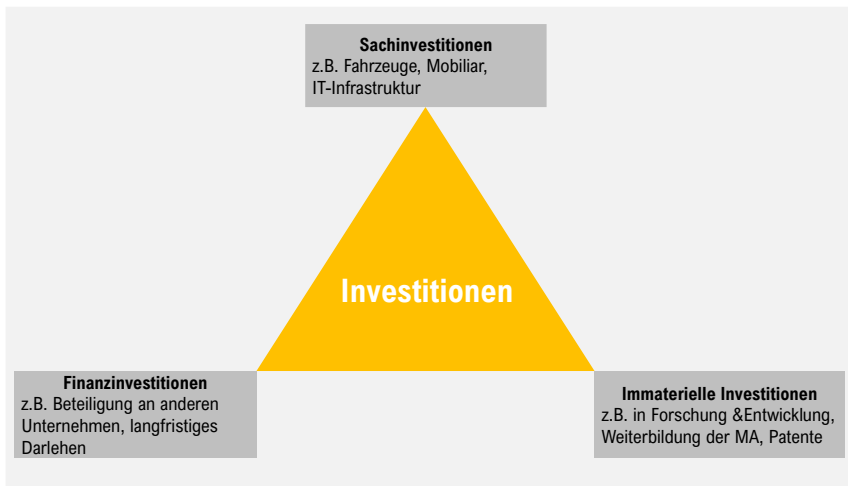
Investieren ist nicht zu verwechseln mit Finanzieren: Bei der Investition geht es darum, wie Kapital im Unternehmen verwendet wird. Bei der Finanzierung geht es darum, woher Kapital für das Unternehmen beschafft wird. Dabei unterscheidet man Aussen- und Innenfinanzierung.

Wenn man den Geldfluss betrachtet, entspricht Finanzierung einer Zahlungsreihe, die mit einer Einzahlung beginnt. Investition ist dagegen eine Zahlungsreihe, die mit einer Auszahlung beginnt und spätere Einzahlungen erwarten lässt.



Im Detailhandel beziehen sich Investitionen oft auf Mobilien (Ladeneinrichtung, Kassensystem usw.) oder Immobilien (Kauf eines Geschäftslokals).

Generell unterscheidet man die folgenden Investitionsarten:



Die Gründe für eine Investition können unterschiedlich sein:

- Gründungsinvestition: Gründung eines Unternehmens oder einer Filiale
- Erweiterungsinvestition: Erhöhung der bestehenden Kapazität
- Ersatzinvestition: bestehende Anlage bei technisch bedingtem Nutzungsende durch gleichartige Anlage ersetzen
- Rationalisierungsinvestition: Anlage bei wirtschaftlich bedingtem Nutzungsende durch Anlage mit höherer Produktivität ersetzen
- Modernisierungsinvestition: Anlage durch neue, technisch verbesserte Anlage ersetzen
- Sicherungsinvestition: Sicherung des Unternehmensfortbestands (Forschung & Entwicklung usw.)
- Investitionen durch Gesetzesvorschriften: Investitionen aufgrund von gesetzlichen Auflagen

Bei Investitionsentscheiden können verschiedene Probleme auftreten:

- Unsicherheit: Niemand weiss genau, was kommt. Investitionen sind in die Zukunft gerichtet und damit per se unsicher.
- Begrenztes Kapital: Im Normalfall steht nicht unbegrenzt Kapital für Investitionen zur Verfügung.
- Schwer zu fassende Daten: Es ist schon schwierig genug, quantifizierbare Annahmen bzgl. der Investitionen zu treffen. Noch schwieriger wird es bei Faktoren wie Umweltverträglichkeit, Know-how oder Kundenbedürfnissen.

Aus diesen Gründen ist es sehr wichtig, eine Investition gut zu planen und unter verschiedenen Möglichkeiten gut abzuwägen.

Die Planung einer Investition läuft im Wesentlichen folgendermassen ab:



Nach dem Investitionsentscheid folgen Ausführung und Kontrolle.

## A.7.2 Berechnungsmethoden

Man unterscheidet statische und dynamische Methoden der Investitionsrechnung. Die dynamischen Methoden berücksichtigen den Zeifaktor und sind deshalb exakter. Oft werden verschiedene Methoden kombiniert.

Im Folgenden werden nur die statischen Methoden ausgeführt. Das sind:

- Kostenvergleich
- Gewinnvergleich
- Rentabilitätsrechnung (ROI)
- Amortisationsrechnung (Pay-back-Methode)

Für alle Berechnungen benötigt man bestimmte Rechengrößen.

Grösse	Beschreibung
<b>Kapitaleinsatz</b> (Investitionssumme, Anschaffungskosten, Herstellungskosten)	Alle Kosten, bis die Investition in Betrieb genommen wird, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstandspreis (Kaufpreis)</li> <li>• Projektierungskosten</li> <li>• Entwicklungskosten</li> <li>• Personal- und Schulungskosten</li> <li>• Installationskosten</li> <li>• Zusatzaufwand</li> </ul>
<b>Nutzungsdauer</b>	Zeit, in der die Investition wirtschaftlich sinnvoll genutzt werden kann (Erfahrungswert).
<b>Zinssatz für das Kapital</b>	Zins, den das eingesetzte Kapital bringen soll. Es könnte ja auch woanders zinsbringend eingesetzt werden, z.B. in Aktien oder auf der Bank. Dieser Zins wird nicht ausbezahlt (kalkulatorisch).
<b>Cashflow</b> (finanzieller Nutzen)	Differenz zwischen laufenden Ausgaben und Einnahmen. Entspricht Gewinn plus Abschreibungen (plus kalk. Zinsen, sofern bekannt).
<b>Liquidationserlös; Restwert</b>	Restwert, zu dem ein Investitionsgut am Ende seiner Nutzungszeit verkauft werden kann.

### Formeln zur Berechnung:

$$\text{Abschreibungen} = \frac{\text{Kapitaleinsatz} - \text{Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

$$\text{kalk. Zinsen} = \frac{\emptyset \text{ Kapitaleinsatz} \times p}{100}$$

$$\emptyset \text{ Kapitaleinsatz} = \frac{\text{Anschaffungskosten} + \text{Restwert}}{2}$$

$$\text{Rentabilität (ROI)} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{kalk. Zinsen}) \times 100}{\emptyset \text{ Kapitaleinsatz}}$$

Cashflow Praxisformel = Erfolg + Abschreibungen + kalk. Zinsen

Oder

Cashflow = Einnahmen – Liquiditätswirksame Betriebskosten

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{Kapitaleinsatz (Anschaffungskosten} - \text{Restwert)}}{\text{Cashflow } (\emptyset \text{ Rückfluss pro Jahr)}}$$

## Kostenvergleich

Beim Kostenvergleich werden zwei oder mehr Varianten verglichen. Kriterium sind die Gesamtkosten, die jährlich anfallen. Die Gesamtkosten ergeben sich aus:

**Gesamtkosten = Jährliche Betriebskosten + Abschreibungen + kalkulatorische Zinsen**

Zur Berechnung der kalkulatorischen Zinsen wird der durchschnittliche Kapitaleinsatz benötigt. Dieser entspricht

- bei nicht abnutzbaren Gütern (Grundstück, Wertpapier usw.) den Anschaffungskosten (Kapitaleinsatz)
- bei abnutzbaren Gütern (Immobilien, Maschinen usw.) dem durchschnittlichen gebundenen Kapital (Kapitaleinsatz;  $(\text{Anfangswert} + \text{Endwert}) / 2$ )

Um Vergleichbarkeit herzustellen, müssen alle Bestandteile der Investitionsrechnung auf eine gleiche Zeiteinheit gebracht werden. Man nimmt hier 1 Jahr.

**z.B.**

Angaben zu zwei Anlagen:

	Anlage A	Anlage B
Jährliche Betriebskosten	CHF 35 000	CHF 42 000
Kapitaleinsatz	CHF 200 000	CHF 180 000
Nutzungsdauer	5 Jahre	5 Jahre
Liquidationserlös	CHF 5 000	0
Kalk. Zinssatz	10%	10%

**Kostenvergleichsrechnung:**

	Anlage A	Anlage B
<b>Jährliche Betriebskosten</b>	CHF 35 000	CHF 42 000
<b>+ Abschreibungen</b> (Kapitaleinsatz – Liquidationserlös) / Nutzungsdauer	CHF 39 000	CHF 36 000
<b>+ Kalkulatorische Zinsen</b> Durchschnittlich gebundenes Kapital = (Kapitaleinsatz + Liquidationserlös) / 2 (Durchschnittlich gebundenes Kapital x Zinssatz) / 100	CHF 10 250	CHF 9 000
<b>= Jährliche Gesamtkosten</b>	CHF 84 250	CHF 87 000

→ Nach einem reinen Kostenvergleich wäre Anlage A zu bevorzugen.

Der Kostenvergleich ist sinnvoll bei Investitionsvarianten, die keine jährlichen Einnahmen oder in beiden Investitionsvarianten dieselben Einnahmen mit sich bringen.

## Gewinnvergleich

Beim Gewinnvergleich wird zusätzlich zu den Kosten der jährliche Erfolg (Gewinn oder Verlust) aus einer Investition berechnet. Das bedingt, dass Erträge der Investition zugerechnet werden können. Bei mehreren Varianten wird die gewählt, die am meisten Gewinn verspricht.

**Jährlicher Erfolg = Nettoerlös – Jährliche Betriebskosten – Abschreibungen – kalkulatorische Zinsen**

**z.B.**

	Anlage A	Anlage B
Erwarteter jährlicher Nettoerlös (Ertrag)	CHF 90 000	CHF 100 000
Jährliche Betriebskosten	CHF 35 000	CHF 42 000
Kapitaleinsatz	CHF 200 000	CHF 180 000
Nutzungsdauer	5 Jahre	5 Jahre
Liquidationserlös	CHF 5 000	0
Kalk. Zinssatz	10%	10%

**Gewinnvergleichsrechnung:**

	Anlage A	Anlage B
<b>Jährlicher Nettoerlös (Ertrag)</b>	CHF 90 000	CHF 100 000
<b>– Jährliche Betriebskosten</b> (= fixe + variable Kosten)	CHF 35 000	CHF 42 000
<b>– Abschreibungen</b> = (Kapitaleinsatz – Liquidationserlös) / Nutzungsdauer	CHF 39 000	CHF 36 000
<b>– Kalkulatorische Zinsen</b> (Berechnung siehe Kostenvergleich)	CHF 10 250	CHF 9 000
<b>= Jährlicher Erfolg (Gewinn)</b>	CHF 5 750	CHF 13 000

→ Man entscheidet sich für Anlage B, da diese einen höheren Erfolg aufweist.

## Rentabilitätsrechnung (Return on Investment ROI)

Bei der Rentabilitätsrechnung wird neben Gesamtkosten und Erfolg auch der Kapitaleinsatz einbezogen. Es wird die Verzinsung des durchschnittlich investierten Kapitals berechnet.

**Rentabilität = (Gewinn + kalk. Zinsen) x 100 / durchschnittlicher Kapitaleinsatz**

Der Gewinn entspricht dem Nettoerlös – Kosten (ohne Zinsen).

**z.B.**

	Anlage A	Anlage B
Jährlicher Nettoerlös (Ertrag)	CHF 90 000	CHF 100 000
Jährliche Betriebskosten	CHF 35 000	CHF 42 000
Kapitaleinsatz	CHF 200 000	CHF 180 000
Nutzungsdauer	5 Jahre	5 Jahre
Liquidationserlös	CHF 5 000	0
Kalk. Zinssatz	10%	10%

### Rentabilitätsrechnung:

	Anlage A	Anlage B
Erwarteter jährlicher Gewinn (siehe Gewinnvergleich)	CHF 5 750	CHF 13 000
+ <b>Kalkulatorische Zinsen</b> (die Zinsen sind die Rentabilität der Kapitalgeber) (Berechnung siehe Kostenvergleich)	CHF 10 250	CHF 9 000
Durchschnittlich gebundenes Kapital = (Kapitaleinsatz + Liquidationserlös) / 2	CHF 102 500	CHF 90 000
Rentabilität (Gewinn + kalk. Zinsen) x 100 / Durchschn. geb. Kapital	15.61%	24.44%

→ Anlage B hat eine deutlich höhere Rendite.

## Amortisationsrechnung (Pay-back-Methode)

Bei der Amortisationsrechnung wird berechnet, wie viele Jahre es braucht, bis das investierte Kapital vollständig wieder ins Unternehmen zurückgeflossen ist, d.h., bis die Investition amortisiert ist. Ist die Amortisationsdauer kürzer als die Nutzungsdauer, ist die Investition rentabel.

Die Amortisationsdauer (auch Wiedergewinnungszeit) berechnet sich wie folgt:

$$\text{Amortisationsdauer} = \text{Kapitaleinsatz} / \text{Cashflow}$$

Oder anders gesagt: Anschaffungskosten (ohne Restwert) / durchschnittlicher Geldrückfluss pro Jahr.

Der Cashflow entspricht gemäss der Praktikermethode dem Gewinn + Abschreibungen. Da bei der Investitionsrechnung kalkulatorische Zinsen als weiterer liquiditäts-unwirksamer Bestandteil berechnet werden, zählt man sie zum Cashflow dazu. Sie tragen dem Gedanken Rechnung, dass man das Geld auch alternativ hätte anlegen können und dafür Zinsen bekommen hätte. Nun werden sie als Kosten berechnet, müssen aber an niemanden zurückbezahlt werden. Es ergibt sich: Cashflow = Gewinn + Abschreibungen + kalk. Zinsen.

z.B.

	Anlage A	Anlage B
Jährlicher Nettoerlös (Ertrag)	CHF 90 000	CHF 100 000
Jährliche Betriebskosten	CHF 35 000	CHF 42 000
Kapitaleinsatz	CHF 200 000	CHF 180 000
Nutzungsdauer	5 Jahre	5 Jahre
Liquidationserlös	CHF 5 000	0
Kalk. Zinssatz	10%	10%

### Amortisationsrechnung:

	Anlage A	Anlage B
Erwarteter jährlicher Gewinn (siehe Gewinnvergleich)	CHF 5 750	CHF 13 000
Abschreibungen (Berechnung siehe Kostenvergleich)	CHF 39 000	CHF 36 000
Kalk. Zinsen (Berechnung siehe Kostenvergleich)	CHF 10 250	CHF 9 000
Cashflow Gewinn + Abschreibungen + kalk. Zinsen	CHF 55 000	CHF 58 000
Amortisationsdauer Kapitaleinsatz (= Anschaffungskosten - Restwert) / Cashflow	3.5 Jahre	3.1 Jahre

Den Gewinn hat man ggf. bereits bei der Gewinnvergleichsrechnung ermittelt, die Abschreibungen bei der Kostenvergleichsrechnung.

→ Anlage B ist schneller amortisiert.

Die Amortisationsrechnung mit dem Praxis-Cashflow ist sehr praxisnah, einfach und kommt dem Sicherheitsstreben von Investoren entgegen, da sie ihr Kapital schnell wieder aus der Investition zurückerhalten. Allerdings ist damit keine Aussage zur Rentabilität möglich.

## B Budget

Steffi Stutz kann sich noch gut daran erinnern, dass sie während der Lehre immer knapp bei Kasse war. Deshalb hatte man ihr dazu geraten, ein Budget aufzustellen, um sich bewusst darüber zu werden, wie viel Geld wofür ausgegeben wurde – und eben auch, was nicht drinlag. Sie konnte so einerseits den Vergleich mit dem Vorjahr machen und andererseits sich auch Ziele setzen, z.B., wenn sie auf etwas Bestimmtes sparen wollte.

Jetzt als Filialleiterin ist sie auch wieder an einem Budget beteiligt: Sie analysiert die Zahlen des Vorjahrs und des aktuellen Jahrs, die sie von der Buchhaltung bekommt, und legt gemeinsam mit der Unternehmensleitung finanzielle Ziele für das Folgejahr fest – ebenso, wie die Ziele erreicht werden sollen. Müssen z.B. Mitarbeitende auf- oder abgebaut werden? Welche Marketingmassnahmen sind geplant? Es gibt nicht einfach DAS Budget, sondern es wird aus verschiedenen Budgets für Teilbereiche des Unternehmens zusammengezogen.

Steffi Stutz verschafft sich einen Überblick darüber, welche Vorgehensweisen der Budgetierung es gibt, und vertieft sich in den konkreten Budgetierungsprozess.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen

- verfügen über vertiefte Kenntnisse der Budgetplanung und der relevanten betrieblichen Finanzprozesse.
- verfügen über vertiefte Markt- und Potenzialkenntnisse.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der Budgetplanung und Umsetzung von Projekten.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Kontrollinstrumente zur Projektsteuerung.
- verfügen über Anwenderkenntnisse der betrieblichen technischen Instrumente zum Budgetierungsprozess.
- verfügen über Anwenderkenntnisse zur Interpretation von Führungskennzahlen.
- liefern bei grösseren Projekten oder Investitionen Entscheidungsgrundlagen.

## B.1 Grundlagen

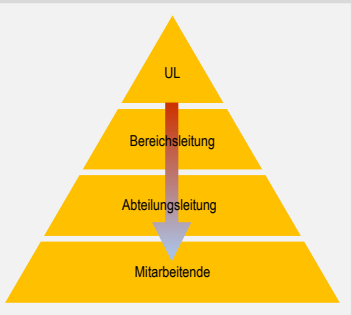
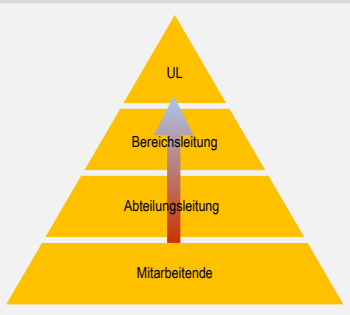
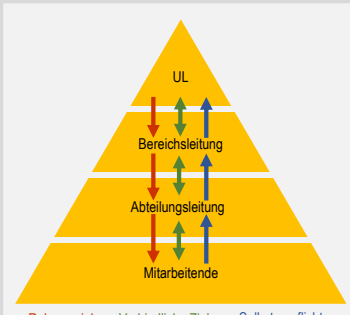
Ein Budget ist nicht einfach eine Zusammenstellung von Zahlen, die man erreichen will. Mit einem Budget plant man die unternehmerische Tätigkeit und legt wirtschaftliche Ziele fest, die über die Zahlen hinausreichen.

Funktionen des Budgetierens:

- **Orientierung und Entscheidung:** Das Budget zeigt auf, wo das Unternehmen steht und wie es sich mutmasslich entwickeln wird. Es gibt dem Management einen Handlungsrahmen vor und ist ein verbindliches Kriterium für die Messung der Wirksamkeit von Entscheidungen.
- **Koordination und Integration:** Mithilfe des Budgets können die Ressourcen im Unternehmen verteilt und aufeinander abgestimmt werden.
- **Motivation:** Obwohl das Budget die Führungspersonen in ihrer Entscheidungsmöglichkeiten einschränkt, motivieren die verbindlichen Vorgaben mit Freiräumen zur Ausgestaltung. Insbesondere, wenn die Zielerreichung mit Leistungsanreizen verbunden ist.
- **Kontrolle:** Das Budget gibt genau definierte Soll-Grössen vor, die mit den Ist-Werten verglichen werden können. Dadurch ist eine Überprüfung und Kontrolle von Leistungen und Ergebnissen möglich. Dabei sind auch die Ursachen von Abweichungen zu erforschen, denn nur dann kann man zielorientiert auf betriebliche Vorgänge und Prozesse einwirken und Korrekturmassnahmen ergreifen.

Die im Budget definierten Plan-Werte werden später mit den Ist-Werten verglichen. So erkennt man Abweichungen zwischen SOLL und IST und kann rechtzeitig handeln und gegensteuern (Regelkreissteuerung). Dieser Soll-Ist-Vergleich ist eine typische Aufgabe von Ressortverantwortlichen. Sie werden dabei oft vom Controlling unterstützt.

Grundsätzlich gibt es 3 Arten, wie man bei der Budgetierung oder umfassender bei der Zielvereinbarung und Planung vorgehen kann.

Top-down	Bottom-up	Gegenstrom
		
<p>Vorteile: Ganzheitliche Zielformulierung durchsetzbar, Zielanspruch definiert durch Unternehmensführung.</p> <p>Nachteile: Identifikation mit den Zielen fehlt → kein Commitment; unrealistische Ziele demotivieren.</p>	<p>Vorteile: Teilziele der Betroffenen stehen im Mittelpunkt → Commitment; Know-how der einzelnen Funktionen wird optimal genutzt.</p> <p>Nachteile: Teilziele werden ggf. ohne übergeordneten Zielbezug erstellt; Zusammenfassung der Teilziele ist nicht sinnvoll und zielführend; Nivellierungsgefahr.</p>	<p>Vorteile: Alle Funktionen werden bei der Definition miteinbezogen; Teilziele korrespondieren mit übergeordneten Zielen. Ganzheitliche Betrachtung wird gewährleistet; Commitment der Mitarbeitenden auf Ziele ist durch Mitwirkung vorhanden.</p> <p>Nachteile: Aufwändiger als einfaches Top-Down, da oft mehrere Durchgänge nötig sind.</p>

Bezogen auf den Zeithorizont unterscheidet man:

<b>Strategische Planung</b>	Langfristplanung > 5 Jahre
<b>Taktische Planung</b>	Mittelfristplanung 2–5 Jahre
<b>Operative Planung</b>	Kurzfristplanung 1 Jahr → <b>Budget</b>
<b>Prognose / Forecast</b>	Erwartungsrechnung < 1 Jahr (quartalsweise)

Budgetierung bezieht sich auf den gegenwärtigen Stand. Dabei wird das externe Umfeld analysiert (z.B. Wie entwickeln sich Markt und Branche? Ändert sich das Konsumverhalten?) und interne Faktoren werden berücksichtigt (z.B. Wollen wir auf neue Produkte setzen? Wollen wir die Ladenfläche vergrößern?).

Bei der Budgetierung müssen sowohl Erfahrungen aus der Vergangenheit als auch Erwartungen für die Zukunft miteinbezogen werden.

- Die Betrachtung der Vergangenheit zeigt auf, wie sich z.B. Umsatz, Kosten, Verkaufspreise entwickelt haben. Daraus kann man Schlüsse für die Zukunft ziehen.
- Erwartungen in Bezug auf die Zukunft müssen konkretisiert werden. Zum Beispiel, wie das Sortiment in Zukunft ausgestaltet werden soll oder welcher Umsatz zu erwarten ist.

Die Budgetierung kann in die folgenden Teilbereiche gegliedert werden:

- Geschäftsbereiche, v.a.
  - Absatzplan: Wie viele Waren werden wir wann voraussichtlich verkaufen?
  - Umsatzplanung: Welchen Umsatz werden wir mit dem Absatz der Produkte erzielen?
  - Kostenplanung: Welchen Aufwand werden wir für die Beschaffung, Bereitstellung und den Verkauf der Waren haben?
  - Personalplanung: Wie viele Mitarbeitende brauchen wir in welchen Funktionen, um diese Ziele zu erreichen?
  - Marketingplan: Was kostet die Umsetzung der gewählten Marketingstrategie?
- Investitionsplan: Stehen Ersatz- oder Neuinvestitionen an?
- Finanzplan (mit Liquiditätsplan): Wann benötigen wir wie viel Kapital, um die unternehmerische Tätigkeit finanzieren zu können? Wie viele flüssige Mittel benötigen wir wann, um immer zahlungsfähig zu sein?

Resultate der Budgetierung sind

- die Plan-Erfolgsrechnung mit dem Ausweis von Aufwänden und Erträgen.
- die Plan-Geldflussrechnung mit dem Ausweis von Ausgaben und Einnahmen.
- die Plan-Bilanz mit dem Ausweis von Änderungen in Vermögen und Fremdkapital.

Diese Plan-Rechnungen werden daraufhin überprüft, ob die finanziellen Ziele erreichbar sind. Falls ja, wird das Gesamtbudget verabschiedet und im Folgejahr laufend kontrolliert.

## B.2 Daten zur Budgeterstellung

Ein Budget ist nur so gut wie die Daten sind, auf denen es beruht. Deshalb müssen die Grundlagen gut geprüft werden.

Budgetstellungsprozess:



### z.B. Personalkostenplanung für Max Muster

Für Max Muster stehen im kommenden Jahr die folgenden Änderungen an:

Lohnerhöhung um 2%.

Seine Weiterbildung ist abgeschlossen.

Er wird umziehen und daher das Angebot eines bezahlten Halbtax-Abos in Anspruch nehmen.

Angaben in CHF	Vergangenes Jahr	Budget	Bemerkungen
<b>Jahreslohn</b>	115 000	117 300	Lohnerhöhung 2%
<b>Sozialleistungen</b>	19 550	19 941	
<b>Spesen in CHF</b>	120	120	
<b>Weiterbildung</b>	2 500	-	
<b>Lohnzuschläge</b>	-	-	
<b>Weitere Positionen</b>		185	Halbtax-Abo
<b>TOTAL</b>	137 170	137 546	

## z.B. Konsolidierung

Ein Unternehmen erstellt aufgrund der Erfolgsrechnung des Vorjahrs, den verschiedenen Umsatz- und Kostenplanungen sowie Analysen des Umfelds das Budget.

Angaben in TCHF	Vorjahr	Laufendes Jahr (Jan.–Okt.)	Budget
Umsatz	540	470	550
Warenaufwand	210	185	210
Bruttogewinn	330	295	340
Personalaufwand	120	105	130
Mietaufwand	40	34	40
Werbeaufwand	12	12	13
Energieaufwand	5	4	5
Unterhaltsaufwand	4	4	5

Für die strategische Zieldefinition und damit auch für die Budgetierung werden nicht nur unternehmensinterne, sondern auch externe Marktgrößen herbeigezogen.

Marktgrößen und Marktkennzahlen beziehen sich auf ein Produkt oder eine Produktegruppe und geben Auskunft über die in einem Markt vorhandenen oder geschätzten Absatzzahlen.

- Sie beschreiben einen abgegrenzten Markt in quantitativer Hinsicht.
- Sie dienen als Basisinformationen für die Unternehmung und sind wichtige Ausgangsgrößen.
- Sie werden vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientiert erfasst und spielen sowohl für strategische wie auch für operative Entscheidungen eine wichtige Rolle.

### Marktkapazität

Theoretische Maximalmenge, die zum Preis 0 im relevanten Markt abgesetzt werden könnte

### Marktpotenzial

Gesamte mögliche Absatzmenge im relevanten Markt

### Marktsättigungsgrad

Verhältnis von Marktvolumen zu Marktpotenzial

### Marktvolumen

Gesamter tatsächlicher Absatz im relevanten Markt

### Marktanteil

Anteil eines Anbieters am Marktvolumen

**z.B.**

**Marktkapazität:** Die Marktkapazität für Hasenstreu ist die Menge an Hasenstreu, die von allen Hasenbesitzern benötigt wird, wenn das Hasenstreu nichts kostet.

**Marktpotenzial:** Das Marktpotenzial entspricht der Menge von Hasenstreu, das in der Schweiz in einem Jahr abgesetzt wird, wenn alle Hasenbesitzer, die sich Hasenstreu leisten können, auch Hasenstreu kaufen.

**Marktvolumen:** Das Marktvolumen entspricht dem tatsächlichen Absatz von Hasenstreu in der Schweiz in einem Jahr. Es entspricht nicht dem Potenzial, weil es Hasenbesitzer gibt, die z.B. anstelle von Streu Zeitungen verwenden.

**Marktanteil:** Der Marktanteil entspricht dem Absatz von Hasenstreu «Easyrabbit» verglichen mit dem Marktvolumen.

**Marktsättigungsgrad:** Der Marktsättigungsgrad entspricht dem tatsächlichen Absatz von Hasenstreu in der Schweiz in einem Jahr (Marktvolumen) verglichen mit dem möglichen Absatz von Hasenstreu (Marktpotenzial).

Zur genauen Betrachtung einzelner Produktgruppen und ihrer möglichen Entwicklung eignet sich beispielsweise die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse). Damit werden Produktgruppen gemäss den Kriterien Marktwachstum und Marktanteil in vier Gruppen eingeteilt, für die bestimmte Strategien vorgesehen sind (vgl. Modul 5).

## B.3 Lohnabrechnung und Personalkostenplanung

Ein grosser Bestandteil des Aufwands einer Unternehmung ist der Personalaufwand, d.h. im Wesentlichen der Aufwand für Lohn und Sozialversicherungen.

Monatlich muss für die Mitarbeitenden eine Lohnabrechnung erstellt werden. Darauf sind auch die Sozialversicherungen ausgewiesen.

Das Entgelt für geleistete Arbeit kann nach verschiedenen Kriterien vereinbart und ausbezahlt werden:

- Jahresgehalt/Monatsgehalt
- Stundenweise Abrechnung (Stundenlohn)
- Stück- oder Akkordlohn
- Provisionsentlohnung
- Umsatzabhängiges Arbeitsentgelt

Eine Lohnabrechnung hat die folgenden Bestandteile:

Arbeitgeber Monat, Jahr Name, Vorname, Adresse Mitarbeitende Personalnummer, evtl. Bereich, Kostenstelle Sozialversicherungsnummer	
<b>Monatslohn</b>	<b>Hinweise</b> Gratifikation, Bonus, Provisionen...
Zusätzl. Vergütung	
<b>BRUTTOLOHN</b>	
<b>Abzüge</b>	
AHV/IV/EO 5.30%	Der Arbeitgeber bezahlt den gleichen Anteil Der Arbeitgeber bezahlt den gleichen Anteil Berufliche Vorsorge (Pensionskasse), Prozentsatz Prozentsatz abhängig von Berufsgruppe Krankentaggeld, nicht obligatorisch
ALV 1.10%	
BVG	
NBU	
KTG	
TOTAL ABZÜGE	
<b>NETTOLOHN</b>	
Zulagen	Z.B. Kinderzulagen, Spesen
<b>Auszahlung</b>	Auszuzahlender Betrag
Überweisungsbetrag, Datum, Kontoangaben	

Die Abzüge werden auf die Summe des Bruttolohns berechnet:

- Monatslohn
- 13. Monatslohn
- Provisionen & Gratifikationen

Spesen und Kinderzulagen werden nicht in den Bruttolohn gerechnet.

AHV	<p><b>Alters und Hinterbliebenenversicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese bildet die <b>1. Säule</b> im Schweizer Rentensystem, die Einnahmen werden für die momentanen Rentner benötigt (<b>Umlageverfahren</b>).</li> <li>• Die minimale AHV-Rente beträgt CHF 1'255 und die maximale Rente CHF 2'450 pro Monat. Für Ehepaare gilt zusätzlich eine Obergrenze von CHF 3'675 für die Summe beider Renten. (Stand 2023)</li> </ul>
IV	<p><b>Invalidenversicherung</b></p> <p>Mit dieser ist man für den Fall der Berufsunfähigkeit versichert.</p>
EO	<p><b>Erwerbsersatzordnung</b></p> <p>Dieser Beitrag ist für Militär- und Zivildienstausfälle und den Mutterschaftsurlaub.</p>
ALV	<p><b>Arbeitslosenversicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeitslosenversicherung ist für den Fall, dass man gekündigt wird und arbeitslos ist.</li> <li>• Man erhält bis zu 70% des versicherten Verdienstes in Taggeldern ausbezahlt. Auch wenn man selbst kündigt, hat man Anspruch auf Arbeitslosengeld. Aber es ist bei selbstverschuldetem Jobverlust mit Kürzungen der Gelder zu rechnen.</li> <li>• Der Anteil von Arbeitnehmenden beträgt 1.10% vom Bruttojahreslohn bis CHF 148'200. (Stand 2023)</li> </ul>
BVG/PK	<p><b>Berufliche Vorsorge (Pensionskasse)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die <b>2. Säule</b> im Schweizer Rentensystem.</li> <li>• Der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zahlen meist zu gleichen Teilen in diese Vorsorge; der Arbeitgeber muss mindestens so viel einzahlen wie der Arbeitnehmer.</li> <li>• Die Beitragshöhe richtet sich nach dem Arbeitgeber und dem Alter. Unter 25 sind die Beiträge niedriger, da bei 17- bis 24-Jährigen nur die Risiken für Invalidität und Tod abgesichert sind. Erst ab dem 25. Lebensjahr beinhalten die Beiträge die Altersversicherung.</li> <li>• Der Mindestjahreslohn beträgt CHF 22'050. Pflichtversichert sind die Lohnanteile zwischen CHF 25'725 und CHF 88'200 (Stand 2023). Bei den CHF 25'725 handelt es sich um den sogenannten Koordinationsabzug. Dieser stellt sicher, dass die Pensionskasse nur Beiträge auf den Lohnanteilen erhebt, die nicht schon durch die 1. Säule versichert sind, und beträgt 7/8 der maximalen AHV-Jahresrente.</li> </ul>
NBUV	<p><b>Nichtberufsunfallversicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Beitrag der NBUV ist der Eigenanteil für die Zeit ausserhalb der Arbeitszeit. Die NBUV springt bei Unfällen in der Freizeit ein.</li> <li>• Der Anteil für BUV und NBUV ist von der Branche abhängig und bewegt sich je nach Risiko zwischen 1.3% bis maximal 3% vom Bruttolohn.</li> </ul>
KTG	<p><b>Krankentaggeldversicherung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei einer Arbeitsunfähigkeit (Krankheit, Unfall und Schwangerschaft) ist diese für die Lohnfortzahlung wichtig.</li> <li>• Allerdings ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet, diese abzuschliessen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Versicherung garantiert über das gesetzliche Minimum hinaus die Lohnfortzahlung über eine bestimmte Zeit. In der Regel sind das 80% bei 720 Tagen.</li> <li>• Über die genaue Regelung sollte man sich beim Arbeitgeber erkundigen.</li> </ul> </li> </ul> <p>Der Anteil der Krankentagegeldversicherung beträgt meist zwischen 0.4 und 0.6% vom Bruttolohn.</p>

Die Prämie für die Berufsunfallversicherung (BUV) bezahlt der Arbeitgeber.

## z.B. Lohnabrechnung

	Basis	Ansatz	Betrag
Monatslohn			7 000.-
Provisionen			350.-
Bruttolohn			7 350.-
AHV/IV/EO	7 350.-	5.3000%	-389.55.-
ALV	7 350.-	1.1000%	-80.85.-
BVG	7 350.-	8.5000%	-624.75.-
NBU	7 350.-	1.6500%	-121.30.-
Total Abzüge			1 216.45.-
Nettolohn			6 133.55.-
Spesen			145.40.-
Auszahlung			6 278.95.-

Austritte, Änderung Pensum oder Beschäftigungsdauer

Bei ausländischen Arbeitnehmenden ohne C-Ausweis fällt zudem die **Quellensteuer** an. Sie wird jeden Monat direkt durch den Arbeitgeber vom Lohn abgezogen und an die Steuerbehörde weitergeleitet. Massgebend für die Höhe sind Wohnsitz, Status, Anzahl Kinder, Kirchenmitglied und Einkommenshöhe.

Der Abzug für Grenzgänger beträgt immer 4,5% vom Bruttolohn und wird mit der im Ausland zu zahlenden Einkommenssteuer verrechnet (sofern ein Doppelbesteuerungsabkommen vorliegt).

Nicht in der Lohnabrechnung sind die folgenden Versicherungen:

### Krankenversicherung

- Jeder ist selbst für den Abschluss der Krankenversicherung und die Überweisung der Beiträge verantwortlich. Der Abschluss einer Krankenversicherung ist obligatorisch (Pflicht).

### Private Vorsorge

- Diese bildet die 3. Säule in der Altersvorsorge und wird individuell bestritten.
- Bei Eintritt in die Rente kann das verzinste Kapital komplett bezogen werden oder als lebenslange Rente ausgezahlt werden.
- Diese Rücklage kann auf Wunsch bereits vor dem Erreichen des Rentenalters, zum Beispiel für Wohneigentum, Gründung einer Selbstständigkeit oder bei Auswanderung ausgezahlt werden.

Um die gesamten Personalkosten zu budgetieren, kann man folgendermassen vorgehen:

1. Zusammenstellung der aktuellen Lohnkosten inkl. Boni etc.
2. Berücksichtigung bereits bekannter Austritte, vorgesehener Pensenänderungen oder Änderungen der Beschäftigungsdauer
3. Berücksichtigung geplanter Lohnanpassungen
4. Berücksichtigung bekannter und geplanter Eintritte

## z.B. Personalkostenbudgetierung

Name	Monatslohn	13. ML	Bonus usw.	Dauer (Mte)	Pensum (%)	Total / Jahr
Max Muster	7 800.-	7 800.-	2 000.-	12	100	103 400.-
Pia Peter	8 200.-	8 200.-	2 500.-	12	100	109 100.-
Lisa Latic	4 000.-	4 000.-	0.-	12	60	52 000.-
Tim Trendle	5 250.-	0.-	0.-	3	80	15 750.-
Bea Buck	5 600.-	5 600.-	1 500.-	12	80	74 300.-
<b>Total</b>						<b>354 550.-</b>

### Austritte, Änderung Pensum oder Beschäftigungsdauer

Name	Monatslohn	13. ML	Bonus usw.	Dauer (Mte)	Pensum (%)	Total / Jahr
Max Muster	7 800.-	3 900.-	1 000.-	6	100	51 700.-
Pia Peter	8 200.-	8 200.-	2 500.-	12	100	109 100.-
Lisa Latic	4 000.-	4 000.-	0.-	12	60	52 000.-
Tim Trendle	5 250.-	5 250.-	0.-	12	80	68 250.-
Bea Buck	5 600.-	5 600.-	1 500.-	12	80	74 300.-
<b>Total</b>						<b>355 350.-</b>

### Lohnanpassungen

Name	Monatslohn	13. ML	Bonus usw.	Dauer (Mte)	Pensum (%)	Total / Jahr
Max Muster	7 800.-	3 900.-	1 000.-	6	100	51 700.-
Pia Peter	8 200.-	8 200.-	2 500.-	12	100	109 100.-
Lisa Latic	4 200.-	4 200.-	0.-	12	60	54 600.-
Tim Trendle	5 250.-	5 250.-	0.-	12	80	68 250.-
Bea Buck	5 600.-	5 600.-	1 500.-	12	80	74 300.-
<b>Total</b>						<b>357 950.-</b>

### Eintritte

Name	Monatslohn	13. ML	Bonus usw.	Dauer (Mte)	Pensum (%)	Total / Jahr
Max Muster	7 800.-	3 900.-	1 000.-	6	100	51 700.-
Pia Peter	8 200.-	8 200.-	2 500.-	12	100	109 100.-
Lisa Latic	4 200.-	4 200.-	0.-	12	60	54 600.-
Tim Trendle	5 250.-	5 250.-	0.-	12	80	68 250.-
Bea Buck	5 600.-	5 600.-	1 500.-	12	80	74 300.-
Sam Sorg	6 200.-	4 650.-	0.-	9	80	60 450.-
<b>Total</b>						<b>418 400.-</b>

## B.4 Budgetierungsprozess

Der Prozess der Budgetierung besteht grundsätzlich aus den folgenden Schritten:

<b>Informationen sammeln, Ist-Situation festhalten</b>	Sowohl das Marktumfeld (Trends, Konkurrenzsituation, rechtliche Veränderungen usw.) als auch die eigene Positionierung mit Stärken und Schwächen werden analysiert (z.B. mittels SWOT-Analyse). Davon wird die Strategie abgeleitet, Zielvorgaben werden erstellt und Massnahmen geplant.
<b>Teilbudgets erstellen</b>	Basis des Budgets ist der mutmassliche Aufwand (Kosten) und die mutmasslichen Erträge (Einnahmen) des kommenden Jahres. In den verschiedenen Geschäftsbereichen werden Aufwände prognostiziert (Produktion, Personal, Marketing usw.). Ausserordentliche Investitionen werden ermittelt und der Finanzplan wird erstellt.
<b>Prüfung und Zusammenfassung</b>	Die einzelnen Budgets werden durch das Controlling geprüft, diskutiert und schliesslich zu einem Gesamtbudget zusammengestellt.
<b>Genehmigung</b>	Die Geschäftsleitung prüft und genehmigt das Budget.
<b>Kontrolle</b>	Die Kontrolle, ob die einzelnen Budgets eingehalten werden, muss laufend mittels Plan-Ist-Analysen erfolgen. Bei Abweichungen werden Massnahmen ergriffen.

## B.5 Projektsteuerung

### B.5.1 Grundlagen

Sowohl beruflich als auch privat kommt man mit Projekten in Berührung, z.B.: Eine neue Druckmaschine wird beschafft, eine Hochzeit wird organisiert, eine neue Plattform zur Dokumentenverwaltung wird entwickelt.

Ein Projekt hat die folgenden Merkmale:

- zeitlich begrenzt
- klar definiertes Ziel
- einmalig
- besondere Organisationsform
- begrenzte Ressourcen
- risikobehaftet

### z.B. Projekte

Eine Bäckerei entwickelt eine neue Rezeptur für glutenfreie Gipfeli.

Ein Elektronikfachgeschäft führt ein neues Warenbewirtschaftungssystem ein.

Ein Modegeschäft legt zwei Filialen zusammen.

Eine Kellerei führt einen Tag der offenen Tür durch.

Eine Buchhandlung ergänzt den physischen Verkauf durch Online-Versand.

Je nach Inhalt können grob folgende Projektarten unterschieden werden:

- Investitionsprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Organisationsprojekte
- IT-Projekte

Weitere Unterscheidungskriterien sind z.B.:

- Umfang des Projekts: klein, mittel, gross
- Komplexität des Projekts: gering, hoch
- Dauer des Projekts: kurzfristig, mittelfristig, langfristig
- Auftraggeber: intern, extern

Ein Projekt läuft in verschiedenen Phasen ab, die je nach Inhalt und Grösse anders aussehen. Jede Phase endet mit einem Meilenstein. Grundsätzlich kann man unterscheiden:



Für ein geplantes Vorgehen wird oft das AZPERK-Modell verwendet (vgl. Modul 1): **A**nalyse, **Z**ieldefinition, **P**lanung, **E**ntscheidung, **R**ealisierung, **K**ontrolle.

Damit ein Projekt geordnet und zielorientiert abläuft, muss es geführt werden. Das **Projektmanagement** hat im Wesentlichen die folgenden Aufgaben:

- Projektinitialisierung: Konkretisierung einer Projektidee als Entscheidungsgrundlage.
- Projektplanung: Bestimmung der einzelnen Aufgaben, damit das Projektziel erreicht werden kann.
- Projektsteuerung: Projekt auf Kurs halten und laufend Projektstatus mit Planwerten vergleichen, bei Bedarf Korrekturmassnahmen einleiten.
- Projektabschluss: Projektübergabe an Auftraggeber, Auflösen des Projektteams, Sicherstellen der weiteren Betreuung, Analyse.
- Projektmarketing: Projekt den relevanten Anspruchsgruppen bekannt machen.
- Projektdokumentation: Projektverlauf festhalten.

## B.5.2 Instrumente zur Projektsteuerung

Verschiedene Instrumente unterstützen die Projektverantwortlichen bei ihrer Arbeit. Es hängt natürlich stark von der Art des Projekts ab, welche eingesetzt werden.

Phase	Instrumente
<b>Initialisierung / Vorstudie</b>	<p>Bevor ein Projekt angestossen wird, müssen Analysen auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Mögliche Instrumente dazu:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholderanalyse: Sie ermittelt die Ziele, Motive und Einstellungen der Personen oder Organisationen, die vom Projekt direkt oder indirekt betroffen wären.</li><li>• SWOT-Analyse: Sie stellt die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Chancen und Gefahren der Umwelt dar.</li><li>• BMC: Das Business Model Canvas visualisiert und strukturiert Geschäftsmodelle und dient als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis eines Geschäftsmodells.</li><li>• Ansoff-Matrix: Sie zeigt vier verschiedene Wachstumsstrategien auf und dient als Hilfsmittel zur Entscheidung und Planung.</li></ul>
<b>Planung / Konzeption</b>	<p>Je nach Projektart und -umfang werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meilensteinplan: Er definiert Zwischentappen auf dem Weg zum Projektziel.</li><li>• Projektstrukturplan: In ihm wird das Projekt in Teilaufgaben zerlegt und in Form von Arbeitspaketen beschrieben.</li><li>• Terminplan: In Form von Balken werden die Vorgänge zwischen den Meilensteinen grafisch abgebildet, sodass ein Gesamtüberblick über alle Arbeitspakete entsteht.</li><li>• Einsatzmittelplanung: Benötigte personelle Ressourcen und Sachmittel werden definiert und den Arbeitspaketen zugeordnet.</li><li>• Kostenplanung: Aufgrund der ermittelten Ressourcen werden die Kosten für das Projekt ermittelt.</li><li>• Projektauftrag: Im Projektauftrag werden die wichtigsten Eckpfeiler des Projekts definiert.</li></ul>
<b>Realisierung und Controlling</b>	<p>In der Realisierungsphase ist ein laufendes Controlling unabdingbar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ist-Analyse / Projektstatusbericht: Der Stand des Projekts wird mit verschiedenen Instrumenten erhoben, z.B. Arbeitsrapporte schriftlich oder im Projektmanagement-Tool, Projektstatus-Meetings, Gespräche.</li><li>• Soll-Ist-Vergleich: Die Ist-Daten werden den Plandaten gegenübergestellt (Terminvergleich, Kostenvergleich, Ressourcenvergleich), Abweichungsursachen werden ermittelt.</li></ul>
<b>Abschluss</b>	<p>Bei Projektabschluss muss ein Projektabschlussbericht erstellt werden. Er umfasst die Projektbeschreibung, fasst die erzielten Projektergebnisse zusammen und benennt Projektfolgeaktionen sowie mögliche Verbesserungsmöglichkeiten für Folgeprojekte.</p>

## B.5.3 Projektcontrolling

Zu Beginn eines Projekts muss gut geprüft werden, ob die finanziellen Mittel für das Projekt überhaupt vorhanden sind und ob das Projekt aus finanzieller Sicht sinnvoll ist.

Bei der Zusammenstellung der voraussichtlichen Projektkosten arbeiten Rechnungswesen und Projektleitung zusammen.

### z.B. Projektkostenplanung

Arbeitspaket	Dauer (TA)	Personen	Tagessatz (CHF)	Personalkosten	Externe Kosten	Sachkosten	Gesamtkosten
A	7	2	650.-	9 100.-	5 000.-	-	14 100.-
B	3	1	900.-	2 700.-	-	2 000.-	4 700.-
C	12	2	550.-	13 200.-	-	-	13 200.-
Total				25 000.-	5 000.-	2 000.-	<b>32 000.-</b>

Für die Entscheidung, ob das Projekt gestartet werden soll, kommen die Verfahren der Investitionsrechnung zum Zug (vgl. Kap. A.7).

Um ein laufendes Projekt zu steuern, ist eine stetige Projektkontrolle nötig. Dabei überprüft man:

- Werden die Termine eingehalten?
- Entspricht die Qualität der Ergebnisse dem Plan?
- Entsprechen die Kosten den budgetierten Aufwänden?

Bei der Kontrolle stellt man die Ist-Daten den Plan-Daten gegenüber, untersucht mögliche Abweichungen und leitet gegebenenfalls Massnahmen ein. Zentral ist dabei der Einbezug der Projektmitarbeitenden.

<b>Projektstand erfassen</b>	In dieser Phase werden die Ist-Daten zusammengestellt: Wo steht das Projekt zeitlich, qualitativ und finanziell? Instrumente dafür sind z.B. ein Termin- oder Meilensteinplan.
<b>Plan-Ist-Vergleich</b>	Die Ist-Daten werden den Plan-Daten gegenübergestellt (Soll-Ist-Vergleich) und Abweichungen werden gekennzeichnet.
<b>Interpretation</b>	Die Abweichungen werden analysiert und bewertet.
<b>Massnahmen</b>	Es werden Massnahmen geprüft und eingeleitet, um das Projekt wieder in Richtung Plan zu lenken.
<b>Evtl. Plananpassung</b>	Möglicherweise müssen die Plan-Daten angepasst werden, z.B. durch Ressourcenerhöhung oder Terminverlängerung.

Budgetanpassungen werden meist in persönlichen Gesprächen zeitnah an die verantwortliche Stelle kommuniziert.

# Anhang

## a Formeln

Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	
Anlageintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	Immobilisierungsgrad
Fremdfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Verschuldungsgrad
Eigenfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Eigenkapitalquote
Selbstfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Zuwachskapital} \times 100}{\text{Grundkapital}}$	
Liquiditätsgrad 1	$\frac{\text{Flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}}$	Cash Ratio
Liquiditätsgrad 2	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfr. Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}}$	Quick Ratio
Liquiditätsgrad 3	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfr. Fremdkapital}}$	Current Ratio
Nettoumlaufvermögen NUV	$\text{UV} - \text{Kurzfr. FK}$	Net Working Capital
Anlagedeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$	
Anlagedeckungsgrad 2	$\frac{(\text{EK} + \text{langfr. FK}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$	
Aufwandsstruktur	$\frac{\text{Aufwandsart} \times 100}{\text{Gesamtaufwand}}$	
Ertragsstruktur	$\frac{\text{Ertragsart} \times 100}{\text{Gesamtertrag}}$	
Umsatz je Mitarbeiter	$\frac{\text{Warenertag}}{\text{Anzahl MA (Vollzeitstellen)}}$	
Umsatz je m <sup>2</sup>	$\frac{\text{Warenertag}}{\text{Verkaufsfläche}}$	
Kundenfranken	$\frac{\text{Warenertag}}{\text{Anzahl zahlender Kunden}}$	
Bruttogewinnzuschlag	$\frac{\text{Bruttogewinn} \times 100}{\text{Warenaufwand}}$	Bruttogewinnsatz

Bruttogewinnmarge	$\frac{\text{Bruttogewinn} * 100}{\text{Warenertag}}$	Bruttogewinnquote, Deckungsbeitragsmarge, Handelsmarge
EBIT-Marge	$\frac{\text{EBIT} * 100}{\text{Warenertag}}$	
Reingewinnmarge	$\frac{\text{Unternehmensgewinn} * 100}{\text{Warenertag}}$	Umsatzrentabilität ROS
Personalkostenziffer	$\frac{\text{Personalaufwand} * 100}{\text{Warenertag}}$	
Werbekostenziffer	$\frac{\text{Werbeaufwand} * 100}{\text{Warenertag}}$	
Durchschn. Lagerbestand	$\frac{\text{AB 1.1.} + \text{EB 31.12.}}{2}$	
Durchschn. Lagerbestand genau	$\frac{\text{AB 1.1.} + 12 \text{ Monatsbestände}}{13}$	
Lagerumschlag	$\frac{\text{Warenaufwand}}{\text{durchschn. Lagerbestand}}$	
Durchschn. Lagerdauer	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Lagerumschlag}}$	
Durchschn. Debitorenbestand	$\frac{\text{AB} + \text{EB}}{2}$	
Debitorenumschlag	$\frac{\text{Kreditverkäufe Waren}}{\text{durchschn. Debitorenbestand}}$	
Debitorenfrist	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Debitorenumschlag}}$	
Durchschn. Kreditorenbestand	$\frac{\text{AB} + \text{EB}}{2}$	
Kreditorenumschlag	$\frac{\text{Krediteinkäufe Waren}}{\text{durchschn. Kreditorenbestand}}$	
Kreditorenfrist	$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Kreditorenumschlag}}$	
Kapitalumschlag	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschn. Kapital}}$	
Kapital-Rentabilität	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Kapital}}$	ROI = Return on Investment
Eigenkapital-Rentabilität	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Eigenkapital}}$	ROE = Return on Equity
Gesamtkapital-Rentabilität	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{FK\_Zinsen}) * 100}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$	ROA = Return on Assets

Cashflow direkte Berechnung	Liquiditätswirksamer Ertrag – liquiditätswirksamer Aufwand	
Cashflow Praxismethode	Gewinn + Abschreibungen	
Cashflow-Marge	$\frac{\text{Cashflow} * 100}{\text{Nettoerlös}}$	
Effektivverschuldung	FK – flüssige Mittel - Forderungen	
Verschuldungsfaktor	$\frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Cashflow}}$	

# b Kontenrahmen

Schweizer Kontenrahmen KMU: Offizielle Schulversion

Herausgeber: veb.ch – grösster Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen

www.veb.ch, [kontenrahmen@veb.ch](mailto:kontenrahmen@veb.ch)

## Bilanz

1 Aktiven	2 Passiven
<b>10 Umlaufvermögen</b>	<b>20 Kurzfristiges Fremdkapital</b>
<b>100 Flüssige Mittel</b>	<b>200 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>
1000 Kasse	2000 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditoren)
1020 Bankguthaben	2030 Erhaltene Anzahlungen
<b>106 Kurzfristig gehaltene Aktiven mit Börsenkurs</b>	<b>210 Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten</b>
1060 Wertschriften	2100 Bankverbindlichkeiten
1069 Wertberichtigungen Wertschriften	2120 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing
<b>110 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	2140 Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten
1100 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren)	<b>220 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>
1109 Delkreder	2200 Geschuldete MWST (Umsatzsteuer)
<b>114 Übrige kurzfristige Forderungen</b>	2201 Abrechnungskonto MWST
1140 Vorschüsse und Darlehen	2206 Verrechnungssteuer
1149 Wertberichtigungen Vorschüsse und Darlehen	2208 Direkte Steuern
1170 Vorsteuer MWST Material, Waren, Dienstleistungen, Energie	2210 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten
1171 Vorsteuer MWST Investitionen, übriger Betriebsaufwand	2261 Beschlossene Ausschüttungen
1176 Verrechnungssteuer	2270 Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen
1180 Forderungen gegenüber Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen	2279 Quellensteuer
1189 Quellensteuer	<b>230 Passive Rechnungsabgrenzungen und kurzfristige Rückstellungen</b>
1190 Sonstige kurzfristige Forderungen	2300 Noch nicht bezahlter Aufwand
1199 Wertberichtigungen sonstige kurzfristige Forderungen	2301 Erhaltener Ertrag des Folgejahres
<b>120 Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen</b>	2330 Kurzfristige Rückstellungen
1200 Handelswaren	<b>24 Langfristiges Fremdkapital</b>
1210 Rohstoffe	<b>240 Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten</b>
1220 Werkstoffe	2400 Bankverbindlichkeiten
1230 Hilfs- und Verbrauchsmaterial	2420 Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing
1250 Handelswaren in Konsignation	2430 Obligationenanleihen
1260 Fertige Erzeugnisse	2450 Darlehen
1270 Unfertige Erzeugnisse	2451 Hypotheken
1280 Nicht fakturierte Dienstleistungen	<b>250 Übrige langfristige Verbindlichkeiten</b>
<b>130 Aktive Rechnungsabgrenzungen</b>	2500 Übrige langfristige Verbindlichkeiten (unverzinslich)
1300 Bezahlter Aufwand des Folgejahres	<b>260 Rückstellungen sowie vom Gesetz vorgesehene ähnliche Positionen</b>
1301 Noch nicht erhaltener Ertrag	2600 Rückstellungen
<b>14 Anlagevermögen</b>	<b>28 Eigenkapital (juristische Personen)</b>
<b>140 Finanzanlagen</b>	<b>280 Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital</b>
1400 Wertschriften	2800 Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital
1409 Wertberichtigungen Wertschriften	<b>290 Reserven und Jahresgewinn oder Jahresverlust</b>
1440 Darlehen	2900 Gesetzliche Kapitalreserve
1441 Hypotheken	2940 Aufwertungsreserve
1449 Wertberichtigungen langfristige Forderungen	2950 Gesetzliche Gewinnreserve
<b>148 Beteiligungen</b>	2960 Freiwillige Gewinnreserven
1480 Beteiligungen	2970 Gewinnvortrag oder Verlustvortrag
1489 Wertberichtigungen Beteiligungen	2979 Jahresgewinn oder Jahresverlust
<b>150 Mobile Sachanlagen</b>	2980 Eigene Aktien, Stammanteile oder Anteilscheine (Minusposten)
1500 Maschinen und Apparate	<b>28 Eigenkapital (Einzelunternehmen)</b>
1509 Wertberichtigungen Maschinen und Apparate	2800 Eigenkapital zu Beginn des Geschäftsjahres
1510 Mobilien und Einrichtungen	2820 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge
1519 Wertberichtigungen Mobilien und Einrichtungen	2850 Privat
1520 Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie	2891 Jahresgewinn oder Jahresverlust
1529 Wertberichtigungen Büromaschinen, Informatik, Kommunikationstechnologie	<b>28 Eigenkapital (Personengesellschaft)</b>
1530 Fahrzeuge	2800 Eigenkapital Gesellschafter A zu Beginn des Geschäftsjahres
1539 Wertberichtigungen Fahrzeuge	2810 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Gesellschafter A
1540 Werkzeuge und Geräte	2820 Privat Gesellschafter A
1549 Wertberichtigungen Werkzeuge und Geräte	2831 Jahresgewinn oder Jahresverlust Gesellschafter A
<b>160 Immoblie Sachanlagen</b>	2850 Eigenkapital Kommanditär A zu Beginn des Geschäftsjahres
1600 Geschäftsliegenschaften	2860 Kapitaleinlagen und Kapitalrückzüge Kommanditär A
1609 Wertberichtigungen Geschäftsliegenschaften	2870 Privat Kommanditär A
<b>170 Immaterielle Werte</b>	2881 Jahresgewinn oder Jahresverlust Kommanditär A
1700 Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen	
1709 Wertberichtigungen Patente, Know-how, Lizenzen, Rechte, Entwicklungen	
1770 Goodwill	
1779 Wertberichtigungen Goodwill	
<b>180 Nicht einbezahltes Grund-, Gesellschafter- oder Stiftungskapital</b>	
1850 Nicht einbezahltes Aktien-, Stamm-, Anteilschein- oder Stiftungskapital	



# Erfolgsrechnung

## 3 Betrieblicher Ertrag aus Lieferungen und Leistungen

3000	Produktionserlöse
3200	Handelserlöse
3400	Dienstleistungserlöse
3600	Übrige Erlöse aus Lieferungen und Leistungen
3700	Eigenleistungen
3710	Eigenverbrauch
3800	Erlösminderungen
3805	Verluste Forderungen (Debitoren), Veränderung Debitorenaufschlag
3900	Bestandesänderungen unfertige Erzeugnisse
3901	Bestandesänderungen fertige Erzeugnisse
3940	Bestandesänderungen nicht fakturierte Dienstleistungen

## 4 Aufwand für Material, Handelswaren, Dienstleistungen und Energie

4000	Materialeaufwand Produktion
4200	Handelswarenaufwand
4400	Aufwand für bezogene Dienstleistungen
4500	Energieaufwand zur Leistungserstellung
4900	Aufwandminderungen

## 5 Personalaufwand

5000	Lohnaufwand
5700	Sozialversicherungsaufwand
5800	Übriger Personalaufwand
5900	Leistungen Dritter

## 6 Übriger betrieblicher Aufwand, Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie Finanzergebnis

6000	Raumaufwand
6100	Unterhalt, Reparaturen, Ersatz mobile Sachanlagen
6105	Leasingaufwand mobile Sachanlagen
6200	Fahrzeug- und Transportaufwand
6260	Fahrzeuleasing und -mieten
6300	Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen
6400	Energie- und Entsorgungsaufwand
6500	Verwaltungsaufwand
6570	Informatikaufwand inkl. Leasing
6600	Werbeaufwand
6700	Sonstiger betrieblicher Aufwand
6800	Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens
6900	Finanzaufwand
6950	Finanzertrag

## 7 Betrieblicher Nebenerfolg

7000	Ertrag Nebenbetrieb
7010	Aufwand Nebenbetrieb
7500	Ertrag betriebliche Liegenschaft
7510	Aufwand betriebliche Liegenschaft

## 8 Betriebsfremder, ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand und Ertrag

8000	Betriebsfremder Aufwand
8100	Betriebsfremder Ertrag
8500	Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Aufwand
8510	Ausserordentlicher, einmaliger oder periodenfremder Ertrag
8900	Direkte Steuern

## 9 Abschluss

9200	Jahresgewinn oder Jahresverlust
------	---------------------------------

Anmerkungen:

Die Nummerierung steht für die Gliederung im Kontenrahmen KMU:

1-stellige Kontenklassen (z.B. 1 Aktiven)

2-stellige Kontenhauptgruppen (z.B. 10 Umlaufvermögen)

3-stellige Kontengruppen (z.B. 100 Flüssige Mittel)

4-stellige Konten (z.B. 1000 Kasse)

Ein solcher eher grober Kontenplan entspricht den Bedürfnissen eines kleineren Unternehmens. Einzelkonti können weggelassen und/oder andere aus dem Schweizer Kontenrahmen KMU (Schweizer Kontenrahmen KMU von Walter Sterchi, Markus Helbling, Herbert Mattle) hinzugefügt werden, die Struktur muss jedoch erhalten bleiben.

# Stichwortverzeichnis

Abgrenzungen.....	35	EBIT.....	12
Abschreibung.....	21	EBITDA.....	12
degressiv.....	21	EBITmarge.....	31
direkt.....	22	EBT.....	12
indirekt.....	22	Effektivverschuldung.....	33
linear.....	21	Eigenfinanzierungsgrad.....	30
AHV.....	72	Eigenkapital.....	6, 9
Aktiven.....	6	Eigenkapitalquote.....	30
Amortisationsrechnung.....	64	Eigenkapital-Rentabilität ROE.....	32
Anlagendeckungsgrad 1.....	30	Einzelkalkulation.....	48
Anlagendeckungsgrad 2.....	30	Einzelkosten.....	34
Anlageintensität.....	30	Erfolg.....	10
Anlagevermögen AV.....	7, 9	Erfolgskennzahlen.....	27
Anschaffungswert.....	20	Erfolgsrechnung.....	10
Arbeitslosenversicherung ALV.....	72	3-stufig.....	11
Aufwand.....	10	erfolgsunwirksam.....	15
Aufwandsstruktur.....	31	erfolgswirksam.....	15
Berichtsform.....	12	Ertrag.....	10
Betriebsabrechnungsbogen (BAB).....	35	Ertragsstruktur.....	31
Betriebsbuchhaltung BEBU.....	34	Ertragswert.....	20
Bewertung.....	19	Erwerbsersatzordnung EO.....	72
Bezugskosten.....	49	Fertigungsgemeinkostenzuschlag.....	36
Bilanz.....	6	Finanzbuchhaltung FIBU.....	34
Bilanzkennzahlen.....	25	Fixkosten.....	39
Bilanzwert.....	20	Fremdfinanzierungsgrad.....	30
Break-Even-Analyse.....	43	Fremdkapital.....	6, 9
Break-Even-Punkt.....	43	geldunwirksam.....	15
Bruttogewinn.....	50	geldwirksam.....	15
Bruttogewinnmarge.....	31	Gemeinkosten.....	34
Bruttogewinnquote.....	31, 52	Gemeinkostenzuschlag GKZ.....	50
Bruttogewinnsatz.....	31	Gesamtkalkulation.....	48
Bruttogewinnzuschlag BGZ.....	31, 51	Gesamtkapital-Rentabilität ROA.....	32
Buchwert.....	20	Gewinnvergleich.....	62
Budget.....	65	Gewinnverwendung.....	14
Budgetieren.....	66	Goldene Bilanzregel.....	8
Funktionen.....	66	Grenzkosten.....	40
Prozess.....	68, 75	Grundsätze ordnungsmässiger Buchhaltung (GoB).....	19
Resultate.....	67	Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung (GoR).....	19
Teilbereiche.....	67	Handelsmarge.....	31, 52
BVG.....	72	Herstellungskosten.....	20
Cash Ratio.....	30	Immobilisierungsgrad.....	30
Cashflow.....	17, 33, 60	Indirekte Kosten.....	34
Cashflow-Marge.....	33	Invalidenversicherung IV.....	72
Current Ratio.....	30	Investition.....	58
Debitorenfrist.....	32	Jahresabschluss.....	18
Debitorenumschlag.....	32	Kalkulation.....	48
Deckungsbeitragsmarge DBM.....	31	abbauende.....	51
Deckungsbeitragsrechnung.....	39	aufbauende.....	51
einstufig.....	41	Kalkulation der Leistungserstellung.....	50
mehrstufig.....	42	Kapitaleinsatz.....	60
Delkredere.....	9	Kapital-Rentabilität ROI.....	32
Direkte Kosten.....	34	Kapitalumschlag.....	32
Doppelter Erfolgsnachweis.....	13	Kennzahlen zu Bilanz und Erfolgsrechnung.....	28
Durchschn. Debitorenbestand.....	32	Kontenplan.....	9
Durchschn. Kreditorenbestand.....	32	Kontenrahmen.....	9
Durchschn. Lagerbestand.....	32	Kontoform.....	12
Durchschn. Lagerdauer.....	32		



Kostenartenrechnung.....	35	Projekt.....	76
Kostenrechnung.....	34	Merkmale.....	76
Kostenstellenrechnung.....	35	Phasen.....	77
Kostenträgerrechnung.....	35	Projektcontrolling.....	79
Kostenvergleich.....	61	Projektmanagement.....	77
Kostenverläufe.....	40	Quellensteuer.....	73
Krankentaggeldversicherung KTG.....	72	Quick Ratio.....	30
Krankenversicherung.....	73	Rabatt.....	49
Kreditorenfrist.....	32	Rechnungslegung.....	18
Kreditorenumschlag.....	32	Rechnungszyklus.....	13
Kundenfranken.....	31	Reingewinnmarge.....	31
Kurswert.....	20	Reingewinnzuschlag RGZ.....	50
Lagerumschlag.....	32	Reinvermögen.....	6
Liquidationserlös.....	60	Rentabilitätsrechnung.....	63
Liquidationswert.....	20	Restwert.....	60
Liquiditätsgrad 1.....	30	Schlüsselzahlen.....	57
Liquiditätsgrad 2.....	30	Schulden.....	6
Liquiditätsgrad 3.....	30	Selbstfinanzierungsgrad.....	30
Listenpreis.....	49	Selbstkosten.....	36
Lohnabrechnung.....	71	Skonto.....	49
Marktanteil.....	69	Stille Reserven.....	24
Marktkapazität.....	69	Tageswert.....	20
Marktpotenzial.....	69	Teilkostensysteme.....	39
Marktsättigungsgrad.....	69	Umlaufintensität.....	30
Marktvolumen.....	69	Umlaufvermögen UV.....	7, 9
Marktwert.....	20	Umsatz je m <sup>2</sup> .....	31
Materialgemeinkostenzuschlag.....	36	Umsatz je Mitarbeiter.....	31
Mehrwertsteuer (MWST).....	54	Umsatzrentabilität ROS.....	31
Net Working Capital.....	30	Umsatzsteuer.....	54
Nettoumlaufvermögen NUV.....	8, 30	Variable Kosten.....	39
Nichtberufsunfallversicherung NBU.....	72	Veräusserungswert.....	20
Nutzwelle.....	43	Verkaufskalkulation.....	53
Nutzungsdauer.....	60	Verkaufswert.....	20
Passiven.....	6	Verkehrswert.....	20
Personalkostenplanung.....	68, 73	Verschuldungsfaktor.....	33
Personalkostenziffer.....	31	Verschuldungsgrad.....	30
Preisobergrenze.....	42	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkostenzuschlag.....	36
Preisuntergrenze.....	42	Vollkostensysteme.....	39
Private Vorsorge.....	73	Vorsteuer.....	54
		Werbekostenziffer.....	31
		Zinssatz für das Kapital.....	60