

| Frage                                                                                                                                                                                                          | Unsicher? | Wenn ja<br>Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| 16 Wieso sollten kurzfristigen produkt- und sortiments-bezogenen Entscheidungen nicht die Stückgewinne bzw. -verluste zugrundegelegt werden?                                                                   |           | 158              |
| 17 Wieso ist es für ein effektives Controlling des Absatzbereiches notwendig, zusätzlich zur Management-erfolgsrechnung eine einzelproduktweise Deckungsbeitragsrechnung zu erstellen?                         |           | 159              |
| 18 Wieso werden bei der Erlösrechnung zur Ermittlung des DB I die proportionalen Herstellkosten zu Standard-Werten berücksichtigt?                                                                             |           | 159              |
| 19 Inwiefern rückt bei der Management-erfolgsrechnung die Marktperspektive in den Mittelpunkt?                                                                                                                 |           | 161/162          |
| 20 Wieso wird der Fixkostenblock im Rahmen der Management-erfolgsrechnung weiter unterteilt?                                                                                                                   |           | 163              |
| 21 Wieso ist es sinnvoll, die Management-erfolgsrechnung auf der Grundlage von Standard-Werten zu erstellen und die jeweiligen Abweichungen gesondert auszuweisen?                                             |           | 165              |
| 22 Was bildet die zentrale Referenzgrösse zur Ermittlung des Volumens an proportionalen Kosten in der Management-erfolgsrechnung?                                                                              |           | 166              |
| 23 Worin besteht die Differenz zwischen dem Management-erfolg und dem Reingewinn der Bilanz?                                                                                                                   |           | 168              |
| 24 Welche Schlüsse können aus einer stetigen Verschlechterung des DB I gezogen werden?                                                                                                                         |           | 169              |
| 25 Inwiefern kann die Struktur der Management-erfolgsrechnung die Organisationsstruktur des Unternehmens widerspiegeln?                                                                                        |           | 173              |
| 26 Warum dient eine Erlösrechnung vor allem als Entscheidungsrechnung und eine Management-erfolgsrechnung vor allem als Verantwortungsrechnung?                                                                |           | 176              |
| 27 Wann entstehen bei der Fixkostenschlüsselung Konflikte zwischen den davon betroffenen Verantwortungsträgern?                                                                                                |           | 178              |
| 28 Was ist beim Aufschlüsseln von Fixkosten zu beachten?                                                                                                                                                       |           | 178/179          |
| 29 Wieso sollte hinsichtlich der Fixkostenschlüsselung zwischen der Ermittlung von Deckungszielen und der Leistungsbeurteilung unterschieden werden? Was könnte allenfalls passieren, wenn dies nicht erfolgt? |           | 180/181          |
| 30 Welchen Zusammenhang bringt die Break-even-Analyse graphisch zum Ausdruck?                                                                                                                                  |           | 181              |
| 31 Welche Aussagekraft besitzt der Break-even-Punkt?                                                                                                                                                           |           | 183              |
| 32 Was könnte unternommen werden, um den Break-even-Punkt früher zu erreichen?                                                                                                                                 |           | 182              |
| 33 Welche Möglichkeiten zur Abschätzung der finanziellen Auswirkungen von Investitionsprojekten gibt es?                                                                                                       |           | Modul 4          |

## Modul 4

### Investitionsrechnung

Im Modul 4 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Die Instrumente des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens beziehen sich üblicherweise auf das Gesamtunternehmen und umfassen Perioden, die ein Jahr nicht überschreiten. Viele Entscheidungen betreffen demgegenüber einen konkreten, abgrenzbaren Sachverhalt, der eine *mehrfährige Kapitalbindung* nach sich zieht. Die sachgemässe Bearbeitung dieser Entscheidungen bedarf daher eines zusätzlichen Instrumentariums, der Investitionsrechnung.
- Unter *Investitionsrechnung* wird eine Auswahl verschiedener Rechnungsverfahren verstanden, die der *Ermittlung der finanzwirtschaftlichen Wirkungen von Investitionsentscheidungen* dienen.
- Unter Investitionen verstehen wir alle Massnahmen, welche mit Geldausgaben für die Bereitstellung eines Leistungspotentials verbunden sind, woraus zu einem späteren Zeitpunkt grössere Geldeinnahmen oder kleinere Geldausgaben resultieren sollen.
- Die für die Investitionsrechnung relevanten Geschäftsfälle betreffen einen längeren Zeitraum, erfolgen mit Blick auf die Zukunft, und der Investitionsbetrag übersteigt eine gewisse Höhe.
- Die Investitionsrechnung soll transparent machen, welchen Beitrag ein Investitionsobjekt bezogen auf seine gesamte Nutzungsdauer zum zukünftigen Unternehmenserfolg liefern wird.
- Die *Investitionsrechnung* ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Beurteilung der Investitionsmöglichkeiten aus wirtschaftlicher Sicht. Sie bildet somit einen zentralen Teil der Investitionsplanung.
- Die Methoden der Investitionsrechnung werden in statische und dynamische unterteilt. Der Unterschied zwischen statischen und dynamischen Methoden liegt in der Berücksichtigung des *Zeitwertes* von Geld.
- In *dynamischen* Methoden der Investitionsrechnung wird der Zeitwert des Geldes ausdrücklich berücksichtigt, indem alle Beträge so umgerechnet („abgezinst“ oder „abdiskontiert“) werden, als ob sie

genau zum gleichen Zeitpunkt ausgegeben bzw. ins Unternehmen fließen würden. In *statischen* Methoden der Investitionsrechnung wird der Zeitwert des Geldes dagegen nicht berücksichtigt.

- Zu den gebräuchlichsten statischen Methoden zählt die *Payback-Methode* und zu den gebräuchlichsten dynamischen die *Gegenwartswertmethode*, die *Methode des internen Ertragssatzes* sowie die *Annuitätsrechnung*.
- Die wichtigsten *Rechnungselemente* bei der Investitionsrechnung sind der Investitionsbetrag, der Nutzen, die Nutzungsdauer, der Liquidationserlös und der Kalkulationszinssatz.
- Zur abschliessenden Beurteilung von Investitionsentscheidungen muss oft eine Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Die Nutzwertanalyse ist eine Methode der Alternativenbewertung, wenn bei einer Entscheidung gleichzeitig verschiedene Ziele miteinander in Konkurrenz stehen (Mehrzielentscheidungen).
- Bei der Nutzwertanalyse werden zunächst die Entscheidungskriterien bestimmt, dann die Gewichtung der einzelnen Ziele festgelegt, die Entscheidungsalternativen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der einzelnen Ziele beurteilt und schliesslich der Nutzwert der jeweiligen Alternativen ermittelt.
- Der grösste Nutzen der Investitionsrechnung ergibt sich dann, wenn sie als Instrument der *Risiko- und Sensitivitätsanalyse* eingesetzt wird. In solchen Analysen können pro Investitionsprojekt jeweils verschiedene Alternativen durchgerechnet werden, die aufzeigen, welche finanziellen Wirkungen sich ergeben, wenn mit unterschiedlichen Ausgangsdaten (Berechnungsgrundlagen) gerechnet wird.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 211/212.

## 1 Investitionsrechnung

---

Die bisher (in Modul 2 und 3) behandelten Instrumente des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens weisen folgende beiden Merkmale auf: Zum einen beziehen sie sich auf das Gesamtunternehmen oder auf wichtige Teilbereiche wie z.B. SGE, Kostenstellen usw., und zum anderen in aller Regel auf einen Zeitraum, der ein Jahr oder unterjährige Perioden (Monat, Quartal, Halbjahr) umfasst.

Im Hinblick auf die erforderliche Führungs- und Entscheidungsorientierung von Controlling-Instrumenten vermögen diese Einschränkungen der tatsächlichen betrieblichen Realität nicht zu genügen. In jedem Unternehmen müssen bisweilen Entscheidungen getroffen werden, die sich auf einen ganz konkreten, abgrenzbaren Sachverhalt beziehen und auf Jahre hinaus (stets knappes) Kapital binden. Die sachgemässe Bearbeitung solcher Entscheidungen bedarf aus finanzwirtschaftlicher Sicht eines zusätzlichen Instrumentariums, der Investitionsrechnung.

Unter der Investitionsrechnung verstehen wir im folgenden eine Auswahl (Angebot) verschiedener Rechnungsverfahren zur Ermittlung der finanzwirtschaftlichen Wirkungen von Investitionsentscheidungen. Der Fokus richtet sich dabei einerseits auf einzelne *Investitionsobjekte* und andererseits auf deren finanzwirtschaftliche Wirkungen während der *gesamten Nutzungsdauer*.

## 2 Investition und Investitionsarten

---

Unter Investitionen verstehen wir alle Massnahmen, welche mit Geldausgaben für die Bereitstellung eines Leistungspotentials verbunden sind, woraus zu einem späteren Zeitpunkt grössere Geldeinnahmen oder kleinere Geldausgaben resultieren sollen.

Bei einer Investition werden also flüssige Mittel in „produktives“ Unternehmensvermögen umgewandelt. Desinvestitionen stellen den umgekehrten Vorgang dar. Beispiele:

- Kauf einer Maschine
- Kauf eines Computers
- Kauf eines Lieferwagens
- Kauf eines Grundstückes
- Bau eines Büro- oder Fabrikationsgebäudes
- Kauf einer Beteiligung
- Kauf eines Patentes
- Kauf eines Unternehmens (Akquisition)

Oft werden solche Geschäftsfälle nicht (ausschliesslich) mit den vorhandenen liquiden Mitteln (Kasse, Post, Bank) finanziert. Gerade grössere Investitionen bedürfen einer zusätzlichen Bereitstellung liquider Mittel. Dies kann durch einen Finanzierungsvorgang geschehen, bei-

spielsweise durch Aufnahme eines Bank- oder Hypothekarkredites oder durch eine Aktienkapitalerhöhung.

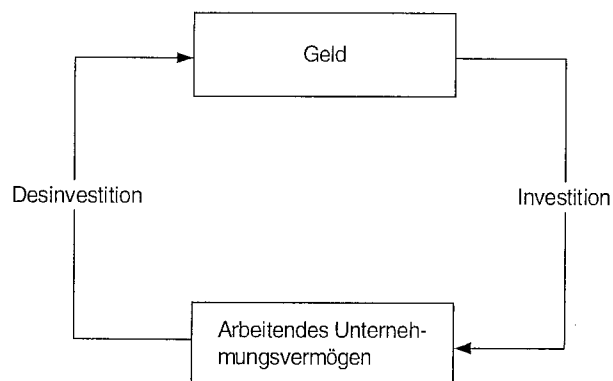


Abbildung 45: Investitionen und Desinvestitionen

Alle erwähnten Geschäftsfälle zeichnen sich durch folgende drei Merkmale aus:

- Die Nutzung des beschafften bzw. erstellten Objektes ist über einen *längeren Zeitraum* vorgesehen. Insbesondere übersteigt dieser Zeitraum die Periodenlänge der Abrechnungsperioden des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens.
- Diese Objekte werden mit Blick auf die *Zukunft* beschafft (Zukunftsbezug). Eine Investition muss für das Unternehmen mit einem klar identifizierbaren zukünftigen Nutzen verbunden sein.
- Der entsprechende Investitionsbetrag übersteigt eine gewisse *Höhe*.

Wir unterscheiden (in Anlehnung an die Struktur des Anlagevermögens) zwischen:

- *Sachinvestitionen* (Kauf von Maschinen, Fahrzeugen, Erstellung von Immobilien usw.),
- *Finanzinvestitionen* (Kauf von Beteiligungen usw.) und
- *immateriellen Investitionen* (Kauf von Patenten, Lizenzen usw.).

Solche Investitionen können wir weiter unterteilen in:

- Ersatzinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Neuinvestitionen

### 3 Investitionsrechnung und Kostenrechnung

Das finanzielle und betriebliche Rechnungswesen dient im wesentlichen der Ermittlung des *Periodenerfolges*. Die finanziellen Wirkungen von Investitionen, d.h. Ausgaben, die periodenübergreifend flüssige Mittel binden, werden über die Abschreibungen und allenfalls über kalkulatorische Zinsen („ROI-Ziel“) erfasst und auf die einzelnen Abrechnungsperioden periodengerecht verteilt.

Genau deshalb sind aber weder Finanzbuchhaltung noch Kostenrechnung in der Lage, die finanziellen Wirkungen einer Investition im *gesamten Zeitablauf*, d.h. während der Nutzungsdauer einer Investition, in ihrem Gesamteffekt darzustellen.

Die Investitionsrechnung geht daher nicht von der Periodenlänge des finanziellen und betrieblichen Rechnungswesens aus, sondern orientiert sich an der *Nutzungsdauer der einzelnen Investition* und den damit verbundenen finanziellen Wirkungen.

Die Investitionsrechnung soll transparent machen, welchen Beitrag ein Investitionsobjekt bezogen auf seine gesamte Nutzungsdauer zum zukünftigen Unternehmenserfolg liefern wird.

## 4 Investitionsplanung und Investitionsrechnung

Investitionen binden auf *lange Frist knappes Vermögen* eines Unternehmens. Investitionsentscheidungen gehören somit zu den wichtigsten und kritischsten, weil folgenreichsten Entscheidungen eines Unternehmens. Sie müssen stets der Stärkung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit dienen. Damit kann die Erschliessung neuer Absatzmärkte und die Entwicklung neuer Leistungsprogramme verbunden sein, was den Einsatz neuer Fertigungstechnologien und Werkstoffe sowie die Bereitstellung neuer Produktionskapazitäten nach sich ziehen mag.

Investitionsentscheidungen müssen deshalb stets in einem Gesamtrahmen behandelt werden. Dieser Gesamtrahmen stellt die Investitionsplanung dar. Die Investitionsplanung hat die Aufgabe, aus der Fülle der Investitionsmöglichkeiten diejenigen Alternativen auszuwählen, welche auf lange Sicht der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am besten dienlich sind.

Die Investitionsplanung muss ihrerseits in die strategische Planung eines Unternehmens eingegliedert sein. In der strategischen Planung erfolgt idealerweise eine langfristige Ressourcenzuordnung.<sup>53</sup> Die strategische Planung legt die Rahmenbedingungen fest, unter denen Investitionen getätigt werden sollen. Dazu gehören auch Zielgrössen, an denen verschiedene Alternativen bestimmter Investitionsprojekte gemessen werden müssen.

Folgende *Teilaufgaben* müssen im Rahmen der Investitionsplanung bearbeitet werden:

- Ermittlung des Investitionsbedarfs:  
In welchen Bereichen stehen welche Investitionsvorhaben an? Wo liegen Investitionsanregungen vor?
- Ermittlung des Investitionsangebots (aus technischer Sicht):  
Welche Möglichkeiten sind denkbar, um die entsprechenden Probleme zu lösen? Mit welchen konkreten Investitionsprojekten lassen sich die anstehenden Probleme erfolgreich lösen?
- Beurteilung der Investitionsmöglichkeiten (Investitionsalternativen):

<sup>53</sup> In der strategischen Planung müssen Grundsatzentscheide beispielsweise im Bereiche Zielmärkte, Produktions-/Leistungsprogramme, Fertigungstechnologien, Distributionssysteme, Standortpolitik usw. getroffen werden. Solche Entscheidungen orientieren sich an den eigenen Fähigkeiten und den damit verbundenen Stärken und Schwächen, an der Marktentwicklung, am Konkurrenzverhalten und nicht zuletzt an den zur Verfügung stehenden eigenen finanziellen Ressourcen.

- aus strategischer Sicht (Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit)
  - aus technischer Sicht (jetziger Stand/Zukunft)
  - aus wirtschaftlicher Sicht (Auswirkungen auf die langfristige Ertragskraft)
- Abstimmung des Investitionsbedarfs (Geldbedarfs) mit den Finanzierungsmöglichkeiten (Eigen- oder Fremdfinanzierung, Leasing)
  - Abklären der Dringlichkeit

Die *Investitionsrechnung* ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Beurteilung der *Investitionsmöglichkeiten* aus wirtschaftlicher Sicht. Sie bildet somit einen zentralen Teil der Investitionsplanung.

## 5 Methoden der Investitionsrechnung

Bei der Investitionsrechnung handelt es sich um ein Instrument der Planungs- und Entscheidungsvorbereitung mit dem Zweck, auf transparente Weise die Ausgaben und Einnahmen einer Investition einander gegenüberzustellen (exkl. Abschreibungen und Zinsen) und damit den wirtschaftlichen Erfolg sichtbar zu machen.

Wir unterscheiden dabei zwischen *statischen* und *dynamischen* Methoden der Investitionsrechnung.

### 5.1 Der Zeitwert von Geld

Der Unterschied zwischen statischen und dynamischen Methoden liegt in der Berücksichtigung des *Zeitwertes* von Geld. Der Zeitwert von Geld hat folgende Bewandnis.

Investitionsrechnungen haben den Zweck, die finanziellen Wirkungen von Investitionsausgaben und den damit verbundenen Nutzen (Mehreinnahmen/Minderausgaben) über die gesamte Nutzungsdauer hinweg transparent zu machen.

Im Normalfall bedeutet dies, dass wir zu Beginn meistens eine grosse Ausgabe (Investition) haben, während der Nutzen erst über die Nutzungsdauer hinweg verteilt anfällt – ein Teil im ersten Jahr, ein Teil im zweiten Jahr, ... und schliesslich der letzte Teil im n-ten Jahr.

Nun sind – und das ist mit dem Zeitwert des Geldes gemeint – SFr./DM 1000 beispielsweise im zehnten Jahr nicht gleichviel wert wie SFr./DM 1000 im ersten Jahr der Nutzungsdauer. SFr./DM 1000, die

im ersten Jahr dem Unternehmen zufließen, können sofort zinsbringend angelegt werden, und sind zum Beispiel bei 5 % Zins pro Jahr im zehnten Jahr mit Zinseszins bereits zu rund SFr./DM 1629 gewachsen.

Oder umgekehrt ausgedrückt: gemessen an den SFr./DM 1000 Nutzen im ersten Jahr wären die SFr./DM 1000 Nutzen im zehnten Jahr heute lediglich rund SFr./DM 614 wert. Wenn also jemand heute für eine Zeitdauer von 10 Jahren SFr./DM 1000 ausleiht und auf die Zahlung eines angemessenen Zinses verzichtet, dann erhält er, wenn wir den entgangenen Zins vom Rückzahlungsbetrag von SFr./DM 1000 abziehen würden, im Grunde genommen lediglich noch SFr./DM 614 zurück.

In *dynamischen* Methoden der Investitionsrechnung wird nun der Zeitwert von Geld ausdrücklich berücksichtigt, indem alle Beträge so umgerechnet („abgezinst“ oder „abdiskontiert“) werden, als ob sie *genau zum gleichen Zeitpunkt* ausgegeben bzw. dem Unternehmen zufließen würden.

In *statischen* Methoden der Investitionsrechnung wird der Zeitwert von Geld dagegen *nicht* berücksichtigt.

Bei sehr heiklen Investitionsentscheidungen empfiehlt es sich, ergänzend zur eigentlichen Investitionsrechnung auch folgende *Wirtschaftlichkeitsrechnungen* durchzuführen:

- Kostenvergleichsrechnung (Plan-Kalkulationen [Auftrags-/Stückkalkulation] der zu erbringenden Leistungen mit/ohne Investition)
- Gewinnvergleichsrechnung (Plan-Erfolgsrechnung mit/ohne Investition)
- Plan-Mittelflussrechnung (mit/ohne Investition)

Im Gegensatz zur Investitionsrechnung muss – was die Berechnungsgrundlagen (Ausgangsdaten) betrifft – in einer Kostenvergleichsrechnung allerdings mit kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen (auf der Hälfte der durchschnittlich gebundenen Investitionssumme) gerechnet werden; in einer Gewinnvergleichsrechnung müssen (kalkulatorische) Abschreibungen berücksichtigt werden, während in der Plan-Mittelflussrechnung von den gleichen Berechnungsgrundlagen ausgegangen werden kann wie in der Investitionsrechnung.

## 5.2 Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung

| Merkmale         | Statische Methoden der Investitionsrechnung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dynamische Methoden der Investitionsrechnung                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grundprinzip     | Alle gegenwärtigen und zukünftigen Ausgaben und Einnahmen werden genau gleich behandelt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Die zukünftigen Beträge werden auf den heutigen Wert (Gegenwartswert), d.h. auf den Zeitpunkt, an dem eine Investitionsentscheidung ansteht, umgerechnet. Dies geschieht mit Hilfe von Abzinsungsfaktoren.<br>Je ferner in der Zukunft also ein Nutzen anfällt, umso geringer ist sein heutiger Wert. |
| Wichtigste Arten | Amortisations-/Rückzahlungsrechnung (Pay-back-Methode, Kapitel 6.2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gegenwartswertmethode (Kapitalwertmethode, Kapitel 6.3)</li> <li>– Methode des internen Ertragssatzes (Kapitel 6.4)</li> <li>– Annuitätsrechnung (Kapitel 6.5)</li> </ul>                                                                                    |
| Zu beachten:     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ausschliessliche Berücksichtigung einnahmen- und ausgabenwirksamer Grössen</li> <li>– kein Einbezug von Abschreibungen</li> <li>– kein Einbezug kalkulatorischer Grössen (Zinsen, Risikokosten)</li> <li>– Je nach Finanzierung muss ein steuerlicher Effekt in den Nutzen eingerechnet werden (steuerliche Abzugsfähigkeit von Fremdkapitalzinsen).</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Abbildung 46: Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung

## 6 Die wichtigsten Rechnungselemente der Investitionsrechnung

In diesem Kapitel werden kurz die Rechnungselemente (Ausgangsdaten) beschrieben, die im Rahmen der Investitionsrechnung normalerweise Berücksichtigung finden müssen.

Die Auswahl der in einer Investitionsrechnung zu berücksichtigenden Ausgangsdaten bemisst sich daran, ob:

- sich diese Daten als Folge des Investitionsentscheides *ändern* und
- es sich dabei um *zukunftsgerichtete* Daten handelt.

Bei Investitionsrechnungen sind normalerweise folgende *fünf* Grössen (Rechnungselemente) von ausschlaggebender Bedeutung:

- Investitionsbetrag (abgekürzt I)
- Nutzen (abgekürzt G)
- Nutzungsdauer (abgekürzt n)
- Liquidationserlös (abgekürzt L)
- Kalkulationszinssatz (abgekürzt i)

### Investitionsbetrag I

Der Ausgangspunkt und die am genauesten zu bestimmende Grösse einer Investitionsrechnung ist der Investitionsbetrag. Der Investitionsbetrag beispielsweise einer Produktionsanlage kann sich wie folgt zusammensetzen:

|   |                                                                                                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Netto-Einstandspreis der Produktionsanlage                                                                                               |
| + | Fracht                                                                                                                                   |
| + | Installationskosten                                                                                                                      |
| + | allfällige Kosten von Vorfinanzierungen, d.h. Zinsen für Vorauszahlungen                                                                 |
| + | allfällige Kosten für Sekundärinvestitionen, die untrennbar mit der Primärinvestition verbunden sind (z.B. EDV, Gebäudeänderungen usw.). |
| + | allfällige Erhöhung des Umlaufvermögens                                                                                                  |
| = | Investitionsbetrag                                                                                                                       |

### Nutzen G

Unter dem Nutzen versteht man sämtliche über die Nutzungsdauer zu erwartenden *Mehreinnahmen* und/oder *Minderausgaben*. Diese können sich bereichsspezifisch als Summe von

- Mehrumsatz,
- Mehrausgaben in einem Bereich und
- Minderausgaben in anderen Bereichen ergeben.

Fällt der Nutzen nicht gleichmässig über die gesamte Nutzungsdauer an, so muss er in der dynamischen Investitionsrechnung gesondert pro Zwischenperiode (Jahr, Halbjahr, Quartal) erhoben werden.

### Nutzungsdauer n

Die Nutzungsdauer einer Investition bringt zum Ausdruck, wie lange ein Investitionsobjekt voraussichtlich genutzt werden kann. Sie hängt von verschiedenen Faktoren ab, die zur Entwertung einer Investition beitragen können, beispielsweise:

- vom physischen Verschleiss einer Anlage
- von Markttrends (insbesondere bei modischen Produkten)
- vom technologischen Fortschritt

### Liquidationserlös bzw. Liquidationskosten L

Darunter wird der am Ende der Nutzungsdauer allenfalls noch zu erwartende Liquidationserlös, abzüglich der Demontage- und Entsorgungskosten, verstanden. Sofern die erwarteten Demontage- und Entsorgungskosten den Schrottwert übersteigen, ist mit einem (abdiskontierten) negativen Betrag weiterzurechnen.

### Kalkulationszinssatz i

Der Kalkulationszinssatz erfüllt zwei Aufgaben:

- Durch Abzinsung („Abdiskontierung“) auf den *Gegenwartswert*<sup>54</sup> werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallende Ausgaben und Einnahmen vergleichbar gemacht.
- Er widerspiegelt die Kapitalkosten einer Investition. In diesem Falle kann der Zinssatz auf zwei Arten berechnet werden: Zum einen können hierzu die effektiven durchschnittlichen Kapitalkosten eines Unternehmens herangezogen werden. Zum anderen kann das Konzept der Opportunitätskosten Anwendung finden. Grundüberlegung ist dabei die Orientierung an der Rendite einer alternativen Finanzanlage zum Investitionsprojekt. Der so ermittelte Zinssatz mag durch einen Risikozuschlag weiter erhöht werden, der die – zumindest bis zu einem gewissen Mass unvermeidliche – Unbestimmtheit des Nutzens und der Nutzungsdauer einer Investition (Investitionsrisiko) berücksichtigen soll.

<sup>54</sup> Oft wird der Gegenwartswert auch *Barwert* genannt. Der Gegenwartswert einer Einnahme oder Ausgabe stellt stets deren Geldwert zum *Zeitpunkt der Investitionsentscheidung* dar.

## 7 Fallbeispiel Investitionsrechnung

### 7.1 Ausgangsdaten

Ein Unternehmen muss eine Maschine A infolge eines irreparablen Schadens ersetzen. Zur engeren Auswahl stehen zwei Maschinen mit folgenden Ausgangsdaten:

#### Ausgangsdaten

|                                                                               | Maschine B Halbautomat | Maschine C Vollautomat |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Anschaffungskosten                                                            | 1040000                | 1600000                |
| Restwert                                                                      | 0                      | 0                      |
| Nutzungsdauer                                                                 | 8 Jahre                | 10 Jahre               |
| Kapazität                                                                     | 20000 Stück            | 25000 Stück            |
| mögliche Jahresabsatzmenge:                                                   |                        |                        |
| bis und mit 6. Jahr                                                           | 20000 Stück            | 20000 Stück            |
| ab Beginn 7. Jahr                                                             | 25000 Stück            | 25000 Stück            |
| Netto-Erlös je Stück                                                          | 48.--                  | 48.--                  |
| Netto-Erlös je Jahr                                                           | 960000                 | 960000 <sup>55</sup>   |
|                                                                               |                        | 1200000 <sup>56</sup>  |
| ø Netto-Erlös im Jahr                                                         | 960000                 | 1056000                |
| Einzelkosten je Stück                                                         | 22.50.--               | 15.--                  |
| Einzelkosten je Jahr                                                          | 450000                 | 300000 <sup>55</sup>   |
|                                                                               |                        | 375000 <sup>56</sup>   |
| ø Einzelkosten im Jahr                                                        | 450000                 | 330000                 |
| Gemeinkosten pro Jahr<br>(exkl. kalkulatorische Zinsen<br>und Abschreibungen) | 240000                 | 300000                 |
| Kalkulatorische Zinsen                                                        | 6 %                    | 6 %                    |
| Gewünschte Minimalverzin-<br>sung (Kalkulationszinssatz i)                    | 12 %                   | 12 %                   |

Anhand dieses Fallbeispiels werden im folgenden die gebräuchlichsten Rechnungsverfahren der Investitionsrechnung vorgestellt und kurz erörtert.

<sup>55</sup> Jahr 1 bis 6  
<sup>56</sup> Jahr 7 bis 10

### 7.2 Amortisationsrechnung (Pay-Back-Methode)

Die Amortisationsrechnung ist eine *statische* Methode der Investitionsrechnung und zeigt die Wiedergewinnungszeit einer Investitionsausgabe (= Pay-Back-Dauer). Diese Kennziffer gibt also an, wie lange (wieviele Jahre) es dauert, bis die Investitionssumme wiedergewonnen ist.

|                        |                                                               |                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Wiedergewinnungszeit = | $\frac{\text{Investitionssumme I}}{\text{Nutzen G pro Jahr}}$ |                                               |
|                        | Maschine B                                                    | Maschine C                                    |
| I =                    | 1040000                                                       | 1600000                                       |
| G =                    | 270000                                                        | 426000                                        |
| Pay-Back-<br>Periode   | $\frac{1040000}{270000} = 3.85 \text{ Jahre}$                 | $\frac{1600000}{426000} = 3.76 \text{ Jahre}$ |

Den gleichen Aussagewert hat auch der Prozentsatz der in einem Jahr zurückfließenden Investitionssumme.

|                                                                       |                                                                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Prozentsatz der in einem Jahr zurückfließenden<br>Investitionssumme = | $\frac{\text{Nutzen G pro Jahr}}{\text{Investitionssumme I} \times 100}$ |                          |
| Im Beispiel ergibt dies:                                              | Maschine B                                                               | Maschine C               |
|                                                                       | $\frac{270000}{1040000}$                                                 | $\frac{426000}{1600000}$ |
|                                                                       | = 26.0 %                                                                 | = 26.6 %                 |

Die Amortisationsdauer ist sehr einfach zu handhaben und wird deshalb relativ häufig angewandt, vor allem für eine erste Plausibilisierung eines Investitionsvorhabens.

#### Vorteile

- Die Wiedergewinnungszeit ist ein relativ zuverlässiger Gradmesser, um das Risiko eines Investitionsprojektes zu beurteilen. Je kürzer die Wiedergewinnungszeit, desto schneller stehen die investierten Mittel wieder zur Verfügung (kurze Bindungsdauer des Kapitals).
- Eine kurze Wiedergewinnungszeit ist auch deshalb mit einem geringeren Risiko verbunden, weil die Annahmen einer Investitionsrech-

nung (Berechnungsgrundlagen) in der unmittelbaren Zukunft, d.h. in den ersten Jahren der Nutzungsdauer, meistens mit wesentlich weniger Unsicherheit behaftet sind als am Ende der Nutzungsdauer.

#### Nachteil

- Die Amortisationsrechnung vermittelt nur sehr beschränkt Angaben über die tatsächliche Wirtschaftlichkeit (Rentabilität) verschiedener Investitionsprojekte – insbesondere auf längere Frist.
- Dies wird in unserem Beispiel leicht erkennbar an der geplanten unterschiedlichen Nutzungsdauer der beiden Maschinen. Beim Vergleich von Investitionen mit *unterschiedlicher Nutzungsdauer* darf nicht einfach auf die Amortisationsdauer abgestellt werden, sondern es kommt auch auf die Anzahl Rückflüsse an, d.h. wie oft während der angenommenen Nutzungsdauer der Maschine die Investitionssumme zurückfließt.

|                      |                                                            |                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Anzahl Rückflüsse =  | $\frac{\text{Nutzungsdauer}}{\text{Wiedergewinnungszeit}}$ |                                 |
|                      | Maschine B                                                 | Maschine C                      |
| Nutzungsdauer        | 8 Jahre                                                    | 10 Jahre                        |
| Wiedergewinnungszeit | 3.85 Jahre                                                 | 3.76 Jahre                      |
| Anzahl Rückflüsse    | $\frac{8}{3.85} = 2.08 \times$                             | $\frac{10}{3.76} = 2.65 \times$ |

### 7.3 Gegenwartswertmethode (Kapitalwertmethode)

Die Gegenwartswertmethode ist eine *dynamische* Methode der Investitionsrechnung und zeigt uns, ob die zukünftigen Nutzen abgezinst zum Kalkulationszinssatz  $i$  (in unserem Beispiel liegt die gewünschte Verzinsung bei 12 %) die Investitionssumme zu decken vermögen.

$$\begin{aligned}
 & \text{Barwert}^{57} \text{ der zukünftigen Nutzen} \\
 & + \text{Barwert eines allfälligen Restwertes} \\
 & + \text{Barwert des Rückflusses einer allfälligen Sekundärinvestition} \\
 & \quad (\text{z.B. Umlaufvermögen}) \\
 & = \text{Total Rückflüsse zum Barwert (= Gegenwartswert) zu } i \% \\
 & ./ \text{ Investitionssumme I} \\
 & = \text{Überschuss/Fehlbetrag über } i \%
 \end{aligned}$$

Das Ergebnis ist umso besser, je grösser der Überschuss ausfällt, wobei das Verhältnis des Überschusses zur Investitionssumme berücksichtigt werden muss.

#### 7.31 Beispiel bei jährlich gleichbleibendem Nutzen

In unserem Beispiel bleibt bei Maschine B der Nutzen über die Nutzungsdauer hinweg gleich. Die folgenden Hinweise auf Abzinsungstabellen beziehen sich auf die entsprechenden Hilfstabellen in Anhang I am Ende des Buches.

|                                                                                  | Maschine B                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Nutzungsdauer                                                                    | 8 Jahre                         |
| (Unveränderter) Nutzen pro Jahr                                                  | 270000                          |
| Kumulierter Abzinsungsfaktor laut Abzinsungstabelle B bei 12 % Zins und 8 Jahren | 4.968                           |
| Barwert des Rohgewinnes (= Rückflüsse zum Barwert bei 12 % Zins)                 | $270000 \times 4.968 = 1341360$ |
| ./ Investitionssumme                                                             | 1040000                         |
| = Überschuss                                                                     | 301360                          |

<sup>57</sup> Gegenwartswert und Barwert werden im folgenden *synonym* verwendet. Gemeint ist damit immer eine in der Zukunft anfallende Einnahme oder Ausgabe (Geldbetrag), die auf den Geldwert der Gegenwart abgezinst wird.



### 7.32 Beispiel bei jährlich unterschiedlichem Nutzen

In unserem Beispiel trifft dies bei Maschine C zu.

**Maschine C**

| Jahre | Nutzen<br>(Cash Flow) | Abzinsungs-<br>faktor bei<br>$i = 12\%$<br>(Tabelle A) | Gegenwarts-<br>wert | Investition I | Überschuss |
|-------|-----------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------|------------|
| 1     | 360000                | 0.893                                                  | 321480              |               |            |
| 2     | 360000                | 0.797                                                  | 286920              |               |            |
| 3     | 360000                | 0.712                                                  | 256320              |               |            |
| 4     | 360000                | 0.636                                                  | 228960              |               |            |
| 5     | 360000                | 0.567                                                  | 204120              |               |            |
| 6     | 360000                | 0.507                                                  | 182520              |               |            |
| 7     | 525000                | 0.452                                                  | 237300              |               |            |
| 8     | 525000                | 0.404                                                  | 212100              |               |            |
| 9     | 525000                | 0.361                                                  | 189525              |               |            |
| 10    | 525000                | 0.322                                                  | 169050              |               |            |
| Total | 4260000               |                                                        | 2288295             | ./. 1600000   | = 688295   |

Abbildung 47:

Gegenwartswertmethode bei jährlich unterschiedlichem Nutzen bei Maschine C

Die Ergebnisse besagen, dass beide Investitionsvarianten neben einer Verzinsung von 12 % noch einen Überschuss erarbeiten.

Um die Aussagekraft der Gegenwartswertmethode noch zu erhöhen, müssen die Überschüsse ins Verhältnis zur Investitionssumme gesetzt werden.

|                                               |                                              |                                                                 |                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Überschuss in % der Investitionssumme =       |                                              | $\frac{\text{Überschuss} \times 100}{\text{Investitionssumme}}$ |                                              |
|                                               | Maschine B                                   |                                                                 | Maschine C                                   |
| Investitionssumme                             | 1040000                                      |                                                                 | 1600000                                      |
| Überschüsse                                   | 301360                                       |                                                                 | 688295                                       |
| Überschuss in %<br>der Investitions-<br>summe | $\frac{301360 \times 100}{1040000} = 29.0\%$ |                                                                 | $\frac{688295 \times 100}{1600000} = 43.0\%$ |

Die Gegenwartswertmethode ist leicht verständlich. Sie hat lediglich den Nachteil, dass für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit in Form

einer Verhältniszahl (im Sinne einer „Rendite“) eine zusätzliche Rechnung notwendig ist. Dies leistet die – ebenfalls dynamische – *Methode des internen Ertragssatzes*.

### 7.4 Methode des internen Ertragssatzes

Der interne Ertragssatz entspricht jenem Prozentsatz, bei welchem die Summe der abgezinsten Nutzen genau der Investitionssumme entsprechen.

#### 7.41 Berechnung des internen Ertragssatzes bei jährlich gleichbleibendem Nutzen (Maschine B)

##### 1. Schritt

|                                               |                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Barwertfaktor<br>= Pay-Back-Periode berechnen | $\frac{\text{Total Investitionssumme}}{\text{Jahresnutzen}}$ |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|

##### 2. Schritt

Aus Abzinsungstabelle B bei 8 Jahren den entsprechenden Zinssatz entnehmen.

|                                     | Maschine B                      |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| Nutzungsdauer                       | 8 Jahre                         |
| Investitionssumme                   | 1040000                         |
| Jahresnutzen                        | 270000                          |
| Barwertfaktor<br>= Pay-Back-Periode | $\frac{1040000}{270000} = 3.85$ |
| Abzinsungstabelle B: i ablesen      | 8 Jahre<br>3.85 Barwert         |
| Interner Ertragssatz                | ca. 20 %                        |

#### 7.42 Berechnung des internen Ertragssatzes bei jährlich unterschiedlichem Nutzen (Maschine C)

Bei jährlich unterschiedlichem Nutzen ist die Berechnung aufwendiger. In diesem Fall ist man gezwungen, sich stufenweise der Lösung zu nähern, d.h. man muss mit Hilfe der Gegenwartswertmethode den inter-

nen Ertragssatz durch „Ausprobieren“ (iteratives Vorgehen und Interpolation) ermitteln.

Aufgrund der vorhandenen Daten wird zunächst ein möglichst realistischer Zinssatz genommen. Ergibt sich dabei ein Überschuss (Fehlbetrag), wird die Rechnung mit einem höheren (tieferen) Zinssatz solange durchgerechnet, bis sich gegenüber der Investitionssumme ein möglichst kleiner Überschuss oder Fehlbetrag ergibt.

|                    | Maschine C |
|--------------------|------------|
| Investitionssumme  | 1600000    |
| Nutzungsdauer      | 10 Jahre   |
| Jährlicher Nutzen: |            |
| 1. – 6. Jahr       | 360000     |
| 7. – 10. Jahr      | 525000     |

- Überschuss/Fehlbetrag bei (zunächst einmal angenommenen) 22 %

|                       |                                        |             |
|-----------------------|----------------------------------------|-------------|
| Abzinsungstabelle B:  |                                        |             |
| 1. – 6. Jahr          | $3.167 \times 360000$                  | = 1140120   |
| 7. – 10. Jahr         | $3.923 - 3.167 = 0.7560 \times 525000$ | = 396900    |
| Kapitalwert bei 22 %  |                                        | 1537020     |
| ./. Investitionssumme |                                        | ./. 1600000 |
| Fehlbetrag            |                                        | = 62980     |

- Überschuss/Fehlbetrag bei (in einem nächsten Schritt angenommenen) 20 %

|                       |                                       |             |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------|
| Abzinsungstabelle:    |                                       |             |
| 1. – 6. Jahr          | $3.326 \times 360000$                 | = 1197360   |
| 7. – 10. Jahr         | $4.192 - 3.326 = 0.866 \times 525000$ | = 454650    |
| Kapitalwert bei 20 %  |                                       | 1652010     |
| ./. Investitionssumme |                                       | ./. 1600000 |
| Überschuss            |                                       | = 52010     |

Aufgrund der beiden Ergebnisse bei 20 % und 22 % liegt der Zinssatz ziemlich genau in der Mitte bei ca. 21 %.

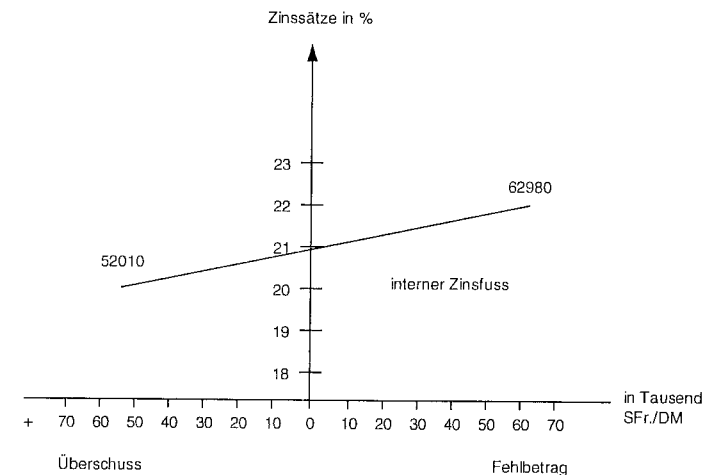


Abbildung 48: Graphische Ermittlung des internen Ertragssatzes

Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist der interne Ertragssatz die Kennziffer mit dem konzentriertesten Aussagewert. Auf diese Weise können einzelne Investitionsvorhaben gut miteinander verglichen werden.

## 7.5 Annuitätsrechnung

Die Annuitätsrechnung ist wiederum eine dynamische Methode der Investitionsrechnung. Mit dem Begriff „Annuität“ ist der *jährliche Plan-Nutzen* gemeint, der notwendig ist, um die Investitionssumme zu amortisieren und zu  $i$  % zu verzinsen.

$$\text{Annuität} = \frac{\text{Investitionssumme}}{\text{Barwertfaktor bei } i \% \text{ und } n \text{ Jahren}}$$

Ob das Ziel erreicht wird, zeigt der Vergleich:

$$\begin{aligned} & \text{Aufkumulierter Ist-Nutzen pro Jahr} \\ & \text{./. Plan-Nutzen (Annuität)} \\ & = \text{Überschuss/Fehlbetrag pro Jahr} \end{aligned}$$

|                                                                 | Maschine B                       | Maschine C                       |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Investitionssumme                                               | 1040000                          | 1600000                          |
| Nutzungsdauer                                                   | 8 Jahre                          | 10 Jahre                         |
| Barwertfaktor laut<br>Abzinsungstabelle<br>bei 12 % in n Jahren | 4.968                            | 5.650                            |
| Annuität<br>(= Plan-Nutzen)                                     | $\frac{1040000}{4.968} = 209000$ | $\frac{1600000}{5.650} = 283000$ |
| ./ Ist-Nutzen pro Jahr                                          | 270000                           | 426000                           |
| Überschuss pro Jahr                                             | 61000                            | 143000                           |

Diese Überschüsse sagen aus, dass neben der Deckung sämtlicher Kosten, einschliesslich eines Zinses und Zinseszinses von 12 %, ein jährlicher Gewinn entsteht.

Diese Methode kann als Ergänzung zu den beiden anderen dynamischen Methoden helfen, die Wirtschaftlichkeit einer Investition zutreffend zu beurteilen.

## 7.6 Welche der beiden Investitionen soll nun aufgrund der Investitionsrechnungen getätigt werden?

| Methode                                       | Ergebnis Maschine B | Ergebnis Maschine C |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Amortisationsrechnung<br>(Pay-Back-Methode)   | 3.85 Jahre          | 3.76 Jahre          |
| Gegenwartswertmethode<br>(Kapitalwertmethode) | 301360              | 688295              |
| Überschuss in % von I                         | 29.0 %              | 43.0 %              |
| Methode des internen<br>Ertragssatzes         | ca. 20 %            | ca. 21 %            |
| Annuitätsrechnung                             | 61000               | 143000              |

Abbildung 49: Vergleich der Ergebnisse je Investitionsrechnungsmethode

### Abschliessende Beurteilung der beiden Investitionsalternativen anhand der angewandten Methoden der Investitionsrechnung

- Die Pay-Back-Methode vermag keine klare Differenzierung zu schaffen. Generell dürfte je nach Technologie und Marktentwicklung eine Amortisationszeit von weniger als vier Jahren eher auf ein vergleichsweise geringes Risiko hindeuten.

- Die Gegenwartswertmethode begünstigt die Maschine C, bei deren Beschaffung vor allem in den Jahren 7 bis 10 mit hohen Rückflüssen gerechnet wird, die „nur“ mit 12 Prozent abgezinst werden.
- Demgegenüber ergibt sich bei der Methode des internen Ertragssatzes in beiden Fällen ein hoher interner Ertragssatz in der Grössenordnung von 20 und mehr Prozenten. Dadurch werden die hohen Rückflüsse der Maschine C in den Jahren 7 bis 10 (durch Abzinsung) sehr stark belastet, woraus sich aus den Nutzen dieser Jahre sehr niedrige Gegenwartswerte ergeben, welche den Vorsprung der Maschine C zusammenschmelzen lassen.
- Da die Maschine C doch beinahe 60 % mehr Kapital bindet, dürfen verschiedene weitere Faktoren wie die Finanzierung (Aufnahme von Fremd-/Eigenkapital?) sowie die Beurteilung der Priorität und Wirtschaftlichkeit weiterer Investitionsprojekte eine wichtige Rolle beim Investitionsentscheid spielen.

## 7.7 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist eine Methode der Alternativenbewertung, wenn bei einer Entscheidung gleichzeitig verschiedene Ziele miteinander in Konkurrenz stehen (Mehrzielentscheidungen). Sie ermöglicht es, im Falle der Investitionsplanung neben den wirtschaftlichen Konsequenzen von alternativen Vorhaben – so wie sie durch die Investitionsrechnung ermittelt werden – zusätzlich beliebig viele Faktoren zu berücksichtigen. Mit Hilfe von Gewichtungen und Punktbewertungen wird für jede Alternative ein sogenannter „Nutzwert“ ermittelt; das Vorhaben mit dem höchsten Nutzwert erfüllt die vorgegebene Zielsetzung am besten und wird damit unter den Alternativen in die nähere Auswahl genommen.

Folgende Schritte sind bei der Nutzwertanalyse durchzuführen:

- Bestimmung der *Entscheidungskriterien/Ziele* eines Projektes
  - Quantitative (rechenbare) Ziele
  - Qualitative Ziele
  - Differenzierung der Ziele in Mussziele und Wunschziele
- Festlegung der *Gewichtung* der einzelnen Ziele
  - Es können beispielsweise 100 Punkte auf die einzelnen Ziele nach deren Wichtigkeit im Gesamtrahmen verteilt werden.
- Beurteilung der *Entscheidungsalternativen* im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der einzelnen Ziele (Punktbewertung)

Die einzelnen Ziele werden mit den Noten 1 – 5 beurteilt, wobei die Note 5 die höchste Gewichtung beinhaltet (am wichtigsten).<sup>58</sup>

- Ermittlung des *Nutzwertes* der einzelnen Entscheidungsalternativen  
Multiplikation von Gewichtung und Punktbewertung pro Ziel.  
Die Summe dieser Multiplikationen ergibt den Nutzwert.

Beispiel Maschine B

| Ziele des Projektes      | Gewichtung | Note (1 – 5) | = Punkte |
|--------------------------|------------|--------------|----------|
| <b>Rechenbare Ziele</b>  |            |              |          |
| Interner Ertragssatz     | 30         | 4.5          | 135      |
| Pay-Back-Periode         | 10         | 4            | 40       |
| Investitionssumme        | 10         | 3            | 30       |
| Rechenbare Ziele         | 50         |              | 205      |
| <b>Qualitative Ziele</b> |            |              |          |
| Technische Alterung      | 15         | 2            | 30       |
| Flexibilität der Anlage  | 5          | 2            | 10       |
| Immissionen              | 15         | 3            | 45       |
| Gesetzliche Auflagen     | 5          | 1            | 5        |
| Unfallsicherheit         | 10         | 3            | 30       |
| Qualitative Ziele        | 50         |              | 120      |
| Total                    | 100        |              | 325      |

Abbildung 50:

Nutzwertanalyse am Beispiel der Maschine B (ohne Operationalisierungstabelle)

Dieses Projekt (Maschine B) erreicht 325 von 500 möglichen Punkten. Eine ähnliche Analyse wäre auch für das Investitionsprojekt der Maschine C vorzunehmen. Je näher die Gesamtpunktzahlen der Projekte B und C schliesslich beieinander liegen, desto eher müssen weitere Überlegungen und Berechnungen angestellt werden. Besonders interessant ist es, wenn *verschiedene Akteure* mit Hilfe einer Nutzwertanalyse zu verschiedenen Resultaten und Schlussfolgerungen gelangen. In diesem Sinne ist eine Nutzwertanalyse vor allem auch ein Instrument, das dazu beitragen kann, unterschiedliche Einschätzungen und Präferenzen in eine offene, kontroverse und konstruktive Diskussion einzubringen.

<sup>58</sup> Zu diesem Zwecke muss allerdings eine Operationalisierungstabelle erstellt werden, d.h. für jedes einzelne Ziel muss möglichst genau umschrieben werden, in welchem Falle einer Entscheidungsalternative die Note 1, 2, 3, 4 oder 5 erteilt wird. Nutzwertanalysen machen eine Entscheidung nur in dem Sinne objektiver, als die Bewertung einzelner Ziele (Gewichtungen) und die Beurteilung der Erfüllung dieser Ziele durch die Entscheidungsalternativen (Punktbewertung) *transparent* und damit auch für unbeteiligte Personen *nachvollziehbar* gemacht werden.

## 8 Abschliessende Überlegungen zur Investitionsrechnung

Investitionsrechnungen eignen sich dazu, die finanziellen Wirkungen von Investitionen transparent zu machen. Die Güte einer Investitionsrechnung hängt vor allem von den getroffenen *Annahmen* über *Nutzen* und *Nutzungsdauer* eines Investitionsprojektes ab. Diese können falsch sein, so wie jede Planung mit Unsicherheit behaftet ist.

Der grösste Nutzen der Investitionsrechnung ergibt sich dann, wenn sie als Instrument der *Risiko- und Sensitivitätsanalyse* eingesetzt wird. In solchen Analysen können pro Investitionsprojekt jeweils verschiedene Alternativen durchgerechnet werden, die aufzeigen, welche finanziellen Wirkungen sich ergeben, wenn mit *unterschiedlichen Ausgangsdaten* (Berechnungsgrundlagen) gerechnet wird.

Daraus ergeben sich *Bandbreiten* des Erfolges bzw. Misserfolges, die in einem weiteren Schritt – idealerweise im Gesamtrahmen der zur Diskussion stehenden Strategie – kritisch beleuchtet und den Risikopräferenzen der Entscheidungsträger gegenübergestellt werden müssen.

Eine Investitionsrechnung stellt somit lediglich einen quantitativen Baustein dar, mit dessen Hilfe die Folgen der Ungewissheit der Zukunft transparent gemacht werden können. Jede Investitionsrechnung bedarf der zwingenden Ergänzung durch qualitative strategische Überlegungen.

## Selbst-Controlling: Modul 4

| Frage                                                                                                                                                                                                                    | Unsicher? | Wenn ja<br>Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| 1 Wieso stellt der Kauf von dringend benötigtem Rohmaterial keine Investition dar?                                                                                                                                       |           | 190              |
| 2 Wie hängen Investitionen und Abschreibungen miteinander zusammen?                                                                                                                                                      |           | 191              |
| 3 Welche Besonderheiten von Investitionen machen die Einbindung einer Investitionsentscheidung in die Investitionsplanung und die strategische Planung notwendig?                                                        |           | 192              |
| 4 Was versteht man unter dem Zeitwert von Geld?                                                                                                                                                                          |           | 193/194          |
| 5 Welchen heutigen Wert haben SFr./DM 1000, welche ich in drei Jahren ausgezahlt bekomme, bei einem Zinssatz von 10 %?                                                                                                   |           | 194              |
| 6 Welchen Wert haben SFr./DM 751, die ich heute bei einem Zinssatz von 10 % anlege, in drei Jahren?                                                                                                                      |           | 194              |
| 7 Worin liegt der Unterschied zwischen statischen und dynamischen Methoden der Investitionsrechnung?                                                                                                                     |           | 195              |
| 8 Warum werden bei beiden Methoden die Abschreibungen nicht berücksichtigt?                                                                                                                                              |           | 195              |
| 9 Warum wird die durch eine Investition notwendig gewordene Erhöhung der Lagerbestände in die Investitionsrechnung einbezogen?                                                                                           |           | 196              |
| 10 Würde die durch eine Investition möglich gewordene Einsparung einer Arbeitskraft in die Investitionsrechnung einfließen? Wenn ja, wie?                                                                                |           | 196              |
| 11 Wie kann man den Kalkulationszinssatz bestimmen?                                                                                                                                                                      |           | 197              |
| 12 Beurteilen Sie folgende Aussage: Wenn der interne Ertragssatz unter dem Kalkulationszinssatz liegt, lohnt sich eine Investition nicht!                                                                                |           | 203              |
| 13 Wieso kann oft auf der Grundlage einer Investitionsrechnung allein kein endgültiger Investitionsentscheid getroffen werden? Welche weiteren Informationsgrundlagen sind zu berücksichtigen?                           |           | 209              |
| 14 Wie sollten die Informationen aus dem finanziellen Rechnungswesen, dem betrieblichen Rechnungswesen und der Investitionsrechnung aufbereitet werden, um eine zweckmässige Planung und Feinsteuerung zu gewährleisten? |           | Modul 5          |

## Modul 5

### Berichtswesen (Reporting)

Im Modul 5 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Controlling-Instrumente haben keinen Selbstzweck, sondern stehen im Dienste eines aussagekräftigen *Berichtswesens*. Das Berichtswesen des Controllings stellt eine Plattform dar, auf der Daten (z.B. des finanziellen Rechnungswesens) präsentiert, interpretiert und in Steuerungsinputs transformiert werden.
- Damit *Kursabweichungen* (überhaupt) erkannt und als *Auslöser* für *Korrekturmassnahmen* und *Veränderungsprozesse* verwendet werden können, muss als zukunftsgerichtete Orientierungsgrundlage ein sorgfältig erarbeiteter Plan mit klaren und akzeptierten Zielen vorliegen.
- Ein sorgfältiger Planungsprozess und die dabei erarbeiteten Zielvorstellungen schaffen eine gemeinsame *Verständigungsgrundlage* für zukunftsgerichtetes Handeln. Daraus resultiert im Idealfall auch ein waches Bewusstsein für kurz- und langfristige Auswirkungen allfälliger *Abweichungen*.
- Unter *Planung* verstehen wir eine systematische Auseinandersetzung mit den erwarteten Umweltentwicklungen sowie mit den eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen. Eine Planung ist *keine hellseherische Prognose* der Zukunft, sondern eine *Verpflichtung* auf gemeinsam anzustrebende Ziele, die hoch gesteckt, aber grundsätzlich auf jeden Fall erreichbar sein sollen.
- Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum. Aus Irrtümern – nicht jedoch aus Zufällen – kann man lernen. Deshalb birgt jeder ernsthafte Planungsprozess die Chance für einen erfolgreichen individuellen und organisationalen *Lernprozess*.
- Zur Erstellung und Beurteilung von Plänen empfiehlt es sich, so systematisch und hartnäckig wie möglich auch Erfahrungswerte der (besten) Konkurrenten und der Vergangenheit zu sammeln.
- *Zweck* der Budgetierung ist die Erarbeitung von finanziellen Jahreszielen, die im Budget festgehalten werden. Das Budget bildet die

- Messlatte für den Geschäftserfolg des Geschäftsjahres. Schwerege-  
wichtig geht es dabei um den *erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs*.
- Das Gerüst eines aussagekräftigen Budgets für ein Unternehmen ist die *Plan-Verkaufserfolgsrechnung*.
  - Die Mehrjahresplanung ist das wichtigste *Bindeglied* zwischen der eher längerfristig ausgelegten (strategischen) *Unternehmensplanung* (in Worten, qualitativ) und der operativen Jahresplanung, d.h. dem *Budget* (in Zahlen, quantitativ). Zweck der Mehrjahresplanung ist die Sicherstellung der *finanziellen Stabilität* auf mittlere Frist.
  - Die Mehrjahresplanung ist im wesentlichen eine *Mittelflussrechnung* mit einem Planungshorizont von drei bis fünf Jahren. Eckpfeiler bilden dabei die geplante Umsatzentwicklung, die geplanten Kostenstrukturen (als %-Sätze vom Netto-Erlös) und die geplanten Investitionen ins Netto-Umlauf- und ins Anlagevermögen.
  - Mit Hilfe von Statusberichten (Ergebnisrechnungen) wird die aktuelle finanzwirtschaftliche Lage eines Unternehmens *transparent* gemacht. Erst auf der Grundlage aussagekräftiger Standortbestimmungen kann ein eigentliches Controlling betrieben werden.
  - Im Rahmen des Controllings (Controlling-Prozesses) nimmt der *Controller* die Rolle des *Coachs* oder *Moderators* ein. Er hat dabei insbesondere die Aufgabe, rechtzeitig und unmissverständlich auf Abweichungen und *problematische Entwicklungen* hinzuweisen. Er sollte der Tendenz entgegenwirken, dass eine *Ursachenanalyse* zur Identifikation von Schuldigen missbraucht wird. Ebenso sollte er sich strikt davor hüten, Wertungen oder gar Verurteilungen vorzunehmen. Seine Anstrengungen müssen vielmehr unterstützend und empfängerorientiert sein. Die wichtigste Aufgabe des Controllers besteht letztlich darin, kontinuierlich zu einem vertrauensbasierten individuellen und *organisationalen Lernprozess* beizutragen.
  - Es können drei Kategorien von Statusberichten unterschieden werden: der *Controller-Bericht*, *Kennzahlenübersichten* und der *Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich*.

## 1 Berichtswesen als Fokus des Controllings

Controlling-Instrumente haben keinen Selbstzweck, sondern sie dienen einem aussagekräftigen *Berichtswesen*, das im Hinblick auf den aktuellen und zukünftigen Kurs eines Unternehmens ein Mindestmass an (finanzieller) *Transparenz* schaffen soll. Das Berichtswesen beruht demnach auf etwas, das mit der Armaturentafel z.B. eines Autos oder eines Flugzeuges vergleichbar ist. Ein Armaturenbrett enthält Kontrolllampen und eine Anzahl unterschiedlicher Instrumente. Es muss ergonomisch geformt, übersichtlich und leicht verständlich sein.

Wie gut jedoch ein solches Armaturenbrett auch konzipiert sein mag, es ersetzt *nicht* den *fähigen Piloten* bzw. eine *gut zusammenarbeitende Crew*, die aus den Daten der verschiedenen Instrumente rasch die richtigen Schlüsse zu ziehen vermag. Die Daten müssen also zuerst in ihrem Gesamtzusammenhang interpretiert werden, bevor daraus Schlüsse für weiterführende Korrekturmassnahmen gezogen werden können. Es gibt dabei keine simplen Patentrezepte, weil jeder Betrieb, jede Branche und jede Geschäftsperiode ihre Eigenheiten aufweisen.

Das *Unternehmenscockpit*, d.h. alle Orte eines Unternehmens, an denen zielgerichtet auf den Kurs des Unternehmens Einfluss genommen wird, ist vergleichbar mit einer Plattform oder einer Arena, auf der teils periodisch, teils in einem kontinuierlichen Prozess, Daten präsentiert, diskutiert, interpretiert und in Steuerungsinputs transformiert werden.

Das *Berichtswesen* des Controllings stellt eine solche Plattform dar. Es dient dazu, Transparenz über die finanziellen Wirkungen der laufenden und zukünftigen Geschäftstätigkeit zu schaffen.

Die Armaturentafel des Berichtswesens sollte so beschaffen sein, dass rasch und leicht erkennbar wird, wann das Unternehmen oder Bereiche davon vom geplanten Kurs abkommen. Dazu bedarf es Warnlampen und roter Bereiche oder – in der Sprache der Unternehmensführung – eines Planes mit klaren Zielen (Idealwerten mit einem Toleranzbereich), der eine *Orientierungsgrundlage* (Bezugsrahmen) für alle Aktivitäten vorgibt.

Im Berichtswesen gelangen sowohl *Plan*-Grössen als auch *Ist*-Grössen zur Darstellung, denn ein effektives Controlling funktioniert ausschliesslich auf der Grundlage eines harmonischen Zusammenspiels von Planung und vorausschauender Feinsteuerung.

Ein guter Controller als Teil der Führungscrew nimmt dabei gewissermassen die Funktion des *Navigators* ein. Wenn sich ein Betrieb aufgrund seiner geringen Grösse keinen Navigator an Bord leisten kann,

dann müssen Geschäftsführer und Bereichsleiter selber – zumindest in den Grundsätzen – wissen, wie man mit den Navigationsinstrumenten des Cockpits umgeht. Sie müssen in der Lage sein, eine zweckmässige Diagnose zu erstellen, um allfälligen Problemen auf den Grund gehen zu können. Es ist der *Pilot*, bzw. die Führungscrew als Team, *nicht* der Navigator, der das Ziel vorgibt. Nicht der Controller ist verantwortlich für den Plan (Ziele), sondern der *Geschäftsführer*. Der Controller muss aber unerbittlich darauf hinweisen, dass rechtzeitig und sorgfältig geplant wird, und hierzu auch konzeptionelle und methodische Hilfen anbieten. Für den Plan und die gewählte Marschrichtung eines Unternehmens sind indessen der Geschäftsführer und seine Führungscrew verantwortlich.

Die Überlegungen der Module 2 bis 4 haben dazu gedient, aufzuzeigen, was hinter den „Anzeiginstrumenten“ des Controlling-Cockpits an Systematik vorausgesetzt und an Operationen und Überlegungen geleistet werden muss, damit für den Piloten *sinnvolle Steuerinformationen* generiert werden können. Im folgenden geht es nun darum,

- in einem ersten Schritt Hinweise für einen zweckmässigen Aufbau von Planungsrechnungen zu vermitteln und
- in einem zweiten Schritt verschiedene Typen aussagefähiger Statusberichte (Ergebnisrechnungen) und deren Aufbau vorzustellen.

## 2 Planungsrechnungen

### 2.1 Überblick

Unter Planung verstehen wir eine *systematische Auseinandersetzung* mit den erwarteten Umweltentwicklungen sowie mit den eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen. Auf dieser Grundlage müssen rechtzeitig die Konsequenzen gezogen, d.h. Massnahmen ergriffen und Projekte definiert werden, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Es darf dabei aber nicht bei einer „*qualitativen*“ Planung in Worten bleiben. Vielmehr bedarf es einer eingehenden Auseinandersetzung mit den finanziellen Voraussetzungen und Folgen der verfolgten Strategie. Somit müssen in jedem Planungsprozess auch *quantitative* Aspekte – ausgedrückt vor allem in finanziellen Grössen – eingehend diskutiert werden. Aber auch umgekehrt gilt: Schöne Zahlen ohne gemeinsame „Übersetzungsarbeit“ durch die betroffenen Akteure in kon-

krete Massnahmen beruhigen allenfalls das Gewissen, vermögen aber keine Verhaltensänderungen auszulösen.

Gegenstand des vorliegenden Kapitels ist eine Anleitung zu einer möglichst einfachen, zweckmässigen quantitativen Planung derjenigen Grössen, die aus Sicht der finanzwirtschaftlichen Führung von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Der Planungsprozess entspricht einem *Lernprozess*. Eine Planung ist *keine hellseherische Prognose* der Zukunft, sondern eine *Verpflichtung* auf gemeinsam anzustrebende Ziele, die hoch gesteckt, aber grundsätzlich auf jeden Fall erreichbar sein sollen. Nur auf der Grundlage systematisch erhobener Abweichungen zwischen Ziel und Ist-Position kann man reagieren. Wer nicht plant, wird zum *Spielball* unvorhersehbarer Umweltentwicklungen.

Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum.

Aus Irrtümern – nicht jedoch aus Zufällen – kann man lernen.

Deshalb birgt jeder ernsthafte Planungsprozess die Chance für einen erfolgreichen individuellen und organisationalen Lernprozess.

Jede Planung muss sehr sorgfältig erstellt werden. Wesentlich ist indessen *nicht*, sich bei der Ermittlung der Zielwerte um drei Stellen hinter dem Komma zu streiten, sondern dass der resultierende Plan in seiner *Gesamtheit* „*stimmig*“, d.h. in sich *konsistent* und *plausibel*, ist und von den Betroffenen im Sinne einer *Selbstverpflichtung* auch tatsächlich *akzeptiert* wird.

Controlling muss selber wirtschaftlich sein. Deshalb beruht Controlling – im Gegensatz zur Buchhaltung – auf genügend genauem Rechnen. Zahlen müssen lediglich genügend genau, dafür aber rasch vorliegen, damit zeit- und sachgerechte Entscheide getroffen werden können. Das gilt für die Planung genauso wie für die Abrechnung des tatsächlichen Geschäftsverlaufes.

Die Zielwerte der Planung haben die Funktion von *Leuchttürmen*. Sie sind zentrale Orientierungswerte und erlauben uns, rasch zu erkennen, wann wir vom Weg zum Ziel abkommen.

*Zielwerte* der Planung können *absolute* Werte sein, also Beträge in SFr./DM wie Umsatzziele, Deckungsbeitragsziele, Cash Flow- und Gewinnziele.

Fast noch wichtiger sind indessen *Strukturziele*, d.h. Erlös- und Kostenpositionen in *Prozenten* einer bestimmten Referenzgrösse, z.B.

Brutto-Marge, DB I in % des Netto-Erlöses, Personalkosten, Verwaltungskosten, Verkaufserfolg in % der Netto-Erlöse usw.

Einige solcher „Strukturkennzahlen“ haben wir bereits im Modul 2, Kapitel 6 kennengelernt (z.B. Cash Flow-Rentabilität, Selbstfinanzierungskraft). Deren Entwicklung im Zeitablauf zeigt relativ frühzeitig an, wann die Erlös- und Kostenstruktur eines Unternehmens „aus dem Ruder läuft“.

Je nach Unternehmensstruktur empfiehlt es sich, so systematisch und hartnäckig wie nur möglich auch Erfahrungswerte der (besten) Konkurrenten und der Vergangenheit zu sammeln, die beispielsweise aufzeigen, wieviel Werbe-, Verwaltungs- oder EDV-Kosten in Prozent vom Netto-Erlös in der entsprechenden Branche üblich bzw. notwendig sind und auch verkraftet werden können. Dabei müssen im Grunde genommen die folgenden zwei Fragen (wiederum im Gegenstromprinzip) möglichst präzise beantwortet werden können:

- Wieviel Kosten (einschliesslich einer angemessenen Verzinsung des gesamten investierten Kapitals!) können wir uns ausgehend vom *bestehenden Umsatzvolumen* (und dem dahinter stehenden Leistungsangebot) auf die lange Frist überhaupt leisten?
- Wieviel Umsatz müssten wir eigentlich generieren, um das *bestehende Kostenvolumen* langfristig problemlos verkraften zu können?

Bei der finanzwirtschaftlichen Planung unterscheiden wir zwischen der *Budgetierung*<sup>59</sup>, d.h. der operativen Jahresplanung mit einem Planungshorizont von einem Jahr (kurzfristige Planung), und der Mehrjahresplanung mit einem Zeithorizont von drei bis maximal fünf Jahren (Mittelfristplanung).

Abgesehen vom unterschiedlichen Zeithorizont gibt es *keine* grundsätzlichen Differenzen, was den *konzeptionellen Aufbau* dieser beiden Planungsrechnungen anbelangt.

Was hingegen den Zweck und den damit zusammenhängenden Detaillierungsgrad betrifft, bestehen natürlich tiefgreifende Unterschiede.

## 2.2 Budgetierung (Operative Jahresplanung)

*Zweck* der Budgetierung ist die Erarbeitung von finanziellen Jahreszielen, die im Budget festgehalten werden. Das Budget bildet die Messlatte für den Geschäftserfolg des Geschäftsjahres. Schwergewichtig geht es dabei um den *erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs* (siehe Modul 1).

Durch den relativ hohen Detaillierungsgrad soll das Budget vor allem ein *rasches, differenziertes Eingreifen* bei Abweichungen ermöglichen. Das Budget bildet damit die Grundlage für eine *wirksame erfolgswirtschaftliche Feinsteuerung*.

Während der alljährlichen Arbeit am Budget empfiehlt es sich sehr, die *Planannahmen* und *zentralen Entscheidungen* auf dem Weg zu den Plan-Werten genaustens festzuhalten.

Dies ist um so bedeutungsvoller, je mehr zur Ermittlung einigermaßen vernünftiger Plan-Werte *umfangreiche Abklärungen* vorgenommen oder heikle Annahmen getroffen werden müssen, deren Angemessenheit im Zeitablauf unbedingt überprüft werden sollte. Zu vermeiden ist dabei, dass:

- einerseits die Budgetierung zu einem für alle Beteiligten mühsamen Ritual verkommt und
- andererseits bei jedem Budget das Rad gewissermassen neu erfunden werden muss.

Das Gerüst eines aussagekräftigen Budgets für ein Unternehmen ist die *Plan-Verkaufserfolgsrechnung* (siehe Modul 3, Kapitel 4.6 und 4.7). Im folgenden finden sich deshalb im Sinne eines kleinen Planungsleitfadens die notwendigen Hinweise für eine zweckmässige Ermittlung der einzelnen Erlös- und Kostenpositionen.

Eine Plan-Verkaufserfolgsrechnung kann nicht in einem „grossen Wurf“ erstellt werden, sondern setzt sich aus einer Anzahl Teilbudgets zusammen (siehe Elemente des ROI-Stammbaums, Modul 1, Kapitel 1). Idealerweise folgt die Planung dem „Gegenstromprinzip“.

Auf der einen Seite gehen wir bei der Ermittlung der Absatzziele von der *Zukunftsperspektive des Marktes* aus. Die Absatzziele müssen der allgemeinen Wettbewerbsdynamik und der aktuellen konjunkturellen Lage Rechnung tragen.

Auf der anderen Seite haben wir die Perspektive unseres eigenen Unternehmens, dessen Leistungspotential und Strukturen über viele Jahre

<sup>59</sup> Im folgenden werden die Begriffe Jahresplan und Budget sowie operative Jahresplanung und Budgetierung synonym verwendet.



gewachsen sind und einen bestimmten (inneren) Wert aufweisen, der im investierten *Eigenkapital* zum Ausdruck kommt. Daraus lassen sich bestimmte Ertragsziele (DB, Gewinn, Rentabilitätsziele) ableiten, die eine angemessene Verzinsung des investierten Kapitals (Dividenden, Reservenbildung) gewährleisten müssen.

Dazwischen – gewissermassen im „Sandwich“ zwischen Markt und Kapitalgebern bzw. Eigentümern – steckt die *betriebliche Leistungserstellung*, die *genau soviel kosten darf*, dass aus den *geplanten Netto-Erlösen* nach Abzug aller Kosten ein Ertrag verbleibt, der mindestens den gesteckten Ertragszielen entspricht.

*Ausgangspunkt* jeder Budgetierung ist somit die *Erlösplanung* – möglichst (analytisch) nach erzielbaren Mengen und Preisen pro Absatzpartner oder Verkaufskanal differenziert, einschliesslich der entsprechenden Erlösminderungen.

Bevor es in einem nächsten Schritt zur Bestimmung des *Produktionsprogrammes* kommt, muss ein allfälliger *Lagerauf- oder -abbau* berücksichtigt werden. Da im Lager knappes Kapital gebunden wird – wodurch Opportunitätskosten entstehen – sollte mit Hilfe einer schlanken kundenorientierten Logistik und kurzer Durchlaufzeiten angestrebt werden, die Lager grundsätzlich so tief wie möglich zu halten.

Auf der Grundlage des Produktionsprogrammes kann mit Hilfe der *Arbeitspläne* aus der *Kalkulation* die *Kapazitätsnachfrage* der einzelnen *Kostenstellen* berechnet werden. Der entsprechende Leistungsmaassstab (z.B. Anzahl Maschinenstunden, Anzahl Arbeitsstunden) wird dabei als *Planbezugsgrösse* bezeichnet. Die ermittelte Kapazitätsnachfrage muss in jeder Kostenstelle mit dem entsprechenden Kapazitätsangebot abgestimmt werden. Dies erlaubt es, rechtzeitig mögliche Engpässe erkennen zu können. Im Rahmen dieses Abstimmungsprozesses wird für jede Kostenstelle die geplante Leistung (Plan-Beschäftigung) als Planungsvorgabe für den einzelnen Kostenstellenleiter definiert. Die *Plan-Beschäftigung* dient als Grundlage für die Planung der Ressourcen einer Kostenstelle, damit die geforderte Leistung auch tatsächlich erbracht werden kann, und für die Planung der sich daraus ergebenden Kosten (pro Kostenstelle).

Bei einer voll integrierten Kostenrechnung kann somit ausgehend vom *geplanten Produktionsprogramm* mit Hilfe der *Stücklisten* und *Arbeitspläne* aus der *Kalkulation* der Bedarf an Material, Fremdleistungen und internen Kapazitäten pro Kostenstelle *analytisch* ermittelt werden. Dabei stellt das geplante Produktionsprogramm die Kapazi-

tätsnachfrage dar, die im Rahmen einer analytischen Kostenplanung umgesetzt wird in die Plan-Beschäftigungen der einzelnen Kostenstellen.

Ausgehend von der Plan-Beschäftigung der jeweiligen Kostenstelle plant jeder Bereichs- und/oder Kostenstellenleiter für seine Kostenstelle(n) alle Ressourcen (Personalkosten, Fremdleistungskosten, Raum-/Mietkosten, Abschreibungen, Zinsen usw.), die er von seinen *Versorgungspartnern* benötigt (siehe hierzu das Beispiel Kostenstellenbericht Kostenstelle Tischdruckerei, Modul 3, Kapitel 4.3, S. 142).

In der *Verkaufserfolgsrechnung* werden die *Erlös-* und die *Kostenplanung* – gegliedert beispielsweise nach Erlösträgern, Absatzpartnern, strategischen Geschäftseinheiten (SGE) oder Produktgruppen – *integriert*. Im folgenden findet sich die bereits in Modul 3, Kapitel 4.6 dargestellte Verkaufserfolgsrechnung als Planungsgerüst.

Die *proportionalen* Kosten werden ausgehend von den Plan-Verkaufsmengen ermittelt. Diese bilden die Referenzgrösse – gewissermassen den „Treiber“ – zur Berechnung der proportionalen Kosten, deren Verlauf als proportional zur Plan-Verkaufsmenge angenommen wird. Mit Hilfe der Arbeitspläne (geplante Kapazitätsbeanspruchung) und der Stücklisten (Plan-Einsatzmengen) aus der Kalkulation sowie den proportionalen Kalkulationssätzen aus der Kostenstellenrechnung und den Plan-Einkaufspreisen können die proportionalen Kosten berechnet werden.

Die *fixen* Kosten der einzelnen Kostenstellen werden dagegen als Blöcke von den einzelnen Kostenstellen direkt in die Plan-Verkaufserfolgsrechnung übertragen. Dabei stellt sich das zentrale Problem der Zurechenbarkeit (Schlüsselung) von fixen Kosten z.B. auf einzelne Erlösträger(gruppen), d.h. das Problem der Ermittlung angemessener *Deckungsziele*.

## Schematisches Beispiel Plan-Verkaufserfolgsrechnung

| Budget 1996                                              | SGE ALPHA<br>(Produktgruppe A bis E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   | SGE BETA<br>(Einheiten F bis H) |   |   |   |       | Ergänzungen Leserin/Leser |  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|---|-------|---------------------------|--|
|                                                          | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | B | C | D | E | Total                           | F | G | H | Total |                           |  |
| Planverkaufsmengen<br>Planpreis<br>Brutto-Umsatz         | Angaben aus dem <b>Verkaufsbudget</b> , möglichst analytisch nach einzelnen Produkten, Produktgruppen, Sortimenten, Kunden, Kundengruppen, Vertriebswegen, Regionen, Aussendienstabteilungen usw. ermittelt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Erlösschmälerungen                                       | Angaben aus dem <b>Verkaufsbudget</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| <b>Netto-Erlös</b>                                       | Referenzgrösse für die Strukturkennzahlen der nachfolgenden Deckungsbeiträge                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Proportionale Herstellkosten<br>pro Einheit<br>insgesamt | Ausgangsgrösse: Planverkaufsmengen multipliziert mit: <ul style="list-style-type: none"><li>Plan-Einsatzmengen (Verbrauchsmengen) aus den <b>Stücklisten</b> multipliziert mit den <b>Plan-Einkaufspreisen</b> und</li><li>Plan-Kapazitätsbeanspruchung (Vorgabezeiten) aus den <b>Arbeitsplänen</b> multipliziert mit den proportionalen <b>Kostensätzen</b> derjenigen <b>Kostenstellen</b>, deren Leistungen <b>unmittelbar</b> den <b>Erlösträgern</b> zugeordnet werden können.</li></ul>                                                                                               |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| <b>Deckungsbeitrag I</b>                                 | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Erlösträgerfixkosten (Promotions, Product Management)    | Angaben aus den Kostenstelle(n) der Verkaufsförderung (Fixkosten), also derjenigen <b>Kostenstellen</b> , deren Leistungen <b>unmittelbar</b> den <b>Erlösträgern</b> zugeordnet werden können. Diese sind auf der horizontalen Dimension der Plan-Verkaufserfolgsrechnung angegeben (in unserem Beispiel: Produktgruppe A bis H). Sobald eine direkte Zuordenbarkeit der entsprechenden Fixkosten der Kostenstellen auf die einzelnen Erlösträger nicht mehr möglich ist, werden die Fixkosten in grössere Blöcke aggregiert, die der tatsächlichen Kostenverursachung auch gerecht werden. |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| <b>Deckungsbeitrag II</b>                                | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Fixkosten des Verkaufs                                   | Angaben aus den Kostenstellen des Verkaufs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| <b>Deckungsbeitrag III</b>                               | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |

| Budget 1996                                         | SGE ALPHA<br>(Produktgruppe A bis E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |   |   | SGE BETA<br>(Einheiten F bis H) |   |   |   |       | Ergänzungen Leserin/Leser |  |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|---|-------|---------------------------|--|
|                                                     | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | B | C | D | E | Total                           | F | G | H | Total |                           |  |
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Deckungsbeitrag III                                 | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Fixkosten der Produktion und Logistik               | Angaben (Zusammenzug der Fixkosten) aus den Kostenstellen der Produktion und Logistik                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Deckungsbeitrag IV                                  | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Fixkosten der Forschung und Entwicklung             | Angaben (Zusammenzug der Fixkosten) aus den Kostenstellen der Forschung und Entwicklung                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Deckungsbeitrag V (Spartenerfolg)                   | Saldo, Strukturkennzahl (Sparten-Umsatzrentabilität) in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Fixkosten der Verwaltung                            | Angaben (Zusammenzug der Fixkosten) aus den Kostenstellen der Verwaltung                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Deckungsbeitrag VI                                  | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös (Cash Flow)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Kalkulatorische Abschreibungen, Gewinnbedarfsbudget | Zusammenzug der kalk. Abschreibungen und Zinsen (inkl. ROI-Ziel) aus allen Kostenstellen                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Plan-Verkaufserfolg insgesamt                       | Saldo, Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Abschirmbrücke                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Sachliche und zeitliche Abgrenzungen</li><li>Gutschrift/Belastung Fixkosten der Bestandsänderung Halb- und Fertigfabrikate</li><li>Finanzergebnis</li><li>Saldo der Liegenschaftsrechnung</li><li>Sonstige neutrale Aufwendungen/Erträge</li><li>Aktivierung von Eigenleistungen</li><li>Steuern</li></ul> |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |
| Reingewinn der Bilanz (geplant)                     | Saldo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |   |                                 |   |   |   |       |                           |  |

Allgemeine Bemerkungen zum Budget 1996

### 2.3 Mehrjahresplanung

Die Mehrjahresplanung ist das wichtigste *Bindeglied* zwischen der eher längerfristig ausgelegten (strategischen) *Unternehmensplanung* (in Worten, qualitativ, z.B. bestehend aus einem Portfolio strategischer Projekte) und der operativen Jahresplanung, d.h. dem *Budget* (in Zahlen, quantitativ).

Zweck der Mehrjahresplanung ist die Sicherstellung der *finanziellen Stabilität* auf *mittlere Frist*. Die Mehrjahresplanung soll zum einen *Finanzüberschüsse* aufzeigen, die im eigenen Betrieb oder extern (z.B. durch den Kauf von Beteiligungen oder Börsenpapieren) sinnvoll reinvestiert werden können.

Zum anderen soll sie rechtzeitig auf drohende *Finanzierungslücken* aufmerksam machen, die z.B. in Phasen starken Wachstums durch grosse Investitionen ins Nettoumlaufvermögen oder durch Investitionen in Sachanlagen verursacht werden können.

Die Mehrjahresplanung soll eine *längerfristige Feinsteuerung* der *finanziellen Stabilität* eines Unternehmens ermöglichen. Nichtsdestoweniger können die Eckwerte der Mehrjahresplanung im Sinne von „Interventionsschwellen“ auch als Auslöser für kurzfristig zu ergreifende Massnahmen dienen.

Die Mehrjahresplanung ist im wesentlichen eine *Mittelflussrechnung* mit einem Planungshorizont von drei bis fünf Jahren. Eckpfeiler bilden dabei:

- die geplante Umsatzentwicklung,
- die geplanten Kostenstrukturen (als %-Sätze vom Netto-Erlös) und
- die geplanten Investitionen ins Nettoumlauf- und ins Anlagevermögen.

Ein Mehrjahresplan kann entweder eingefroren werden und jeweils am Ende der Planungsperiode durch einen neuen Mehrjahresplan für die folgende Planungsperiode ersetzt werden. Im nachfolgenden Beispiel würde dies bedeuten, im Jahre 1996 eine Planung für die Jahre 1997 bis 1999 vorzunehmen. Der erarbeitete Mehrjahresplan 97-99 wäre dann einzufrieren und erst wieder im Verlaufe des Jahres 1999 im Rahmen einer nächsten Planungsrunde durch einen Mehrjahresplan für die Jahre 2000 bis 2002 (mit Ausgangsgrösse Budget 1999) zu ersetzen.

Eine Mehrjahresplanung kann aber auch *rollend* überarbeitet und ergänzt werden. Dabei empfiehlt es sich, diesen Überarbeitungsprozess

nicht im Rahmen des jährlichen *Budgetierungsprozesses* durchzuführen, sondern im Rahmen der *Aktualisierung der Unternehmensplanung*, also zu einem Zeitpunkt, wo *strategische* Fragestellungen mit den entsprechenden langfristig bindenden Investitionsentscheidungen zur Diskussion stehen. Im nachfolgenden Beispiel würde dies bedeuten, dass die Mehrjahresplanung, beispielsweise im Rahmen einer „strategischen Review“ oder „strategischen Kontrollrunde“, im Jahre 1996 für den Planungshorizont 1997 bis 1999 überarbeitet bzw. ergänzt würde.

Bei einer *rollenden* Überarbeitung der Mehrjahresplanung ist schliesslich vor dem sogenannten „*Hockey-Stick-Effekt*“ zu warnen. Damit ist gemeint, dass oftmals die Tendenz besteht, die unmittelbare Zukunft eher pessimistisch zu sehen, d.h. nur mässig anspruchsvolle Ziele zu planen (Selbstverpflichtung!), um dann das Ende der Planungsperiode jeweils in um so schöneren Farben zu zeichnen.

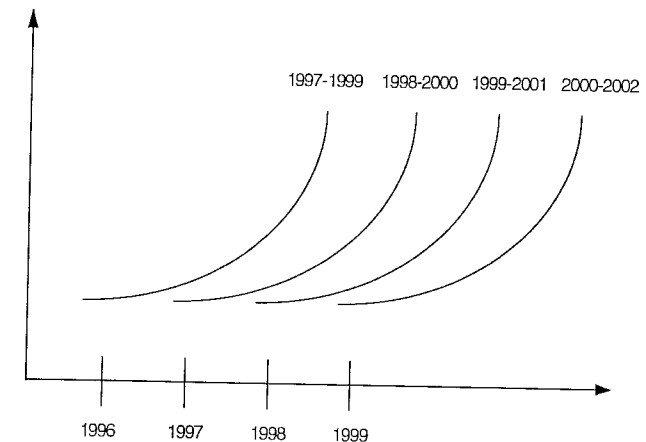


Abbildung 52: Hockey-Stick-Effekt

Zuerst wird nachfolgend in Form einer Tabelle (im Sinne eines Planungsformulars) eine mögliche Struktur einer zweckmässigen Mehrjahresplanung dargestellt. Diese Tabelle findet sich auch als Arbeitsformular im Anhang II (Formular MJP). Anschliessend werden in einer zweiten Tabelle die entsprechenden Positionen kurz erläutert.

Selbstverständlich ist es von grossem Nutzen, auch die Mehrjahresplanung (als Plan-Mittelflussrechnung) wie die Verkaufserfolgsrechnung auf die *Wertschöpfungsfunktionen* (Product Management, Verkauf, Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung, Verwaltung/zentrale Dienste) auszurichten.

Ein Aufbau nach *Versorgungspartnern* (Personalkosten, Sachkosten, übrige Kosten) hat den Vorteil der Einfachheit in der Erstellung (keine Kostenrechnung notwendig), eine solche Struktur vermag aber viel zu wenig die Erfolgsbeiträge (Zu- und Abflüsse) der einzelnen Unternehmensfunktionen widerzuspiegeln.

Aus führungsorientierter Sicht ist es z.B. wichtig, wieviel die Verwaltungsleistungen (zentralen Dienste) eines Unternehmens kosten. Ob sich die Verwaltungskosten primär aus Personalkosten oder als Folge eines hohen Rationalisierungsgrades vor allem aus Kosten für Informatik-Dienstleistungen zusammensetzen, ist von zweitrangiger Bedeutung.

Der nachfolgend dargestellten Mehrjahresplanung liegt folgendes Rechnungsschema zugrunde<sup>60</sup>:

---

|                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Netto-Erlös                                                                                                              |
| ./. <i>ausgabenwirksame</i> proportionale und fixe Kosten (ohne kalkulatorische Positionen)                              |
| ./. Positionen der Abstimmbrücke                                                                                         |
| = Cash Flow                                                                                                              |
| ./. Investitionen ins Nettoumlaufvermögen                                                                                |
| + Desinvestitionen aus dem Nettoumlaufvermögen                                                                           |
| = Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit                                                                       |
| ./. Investitionen ins Anlagevermögen                                                                                     |
| + Desinvestitionen des Anlagevermögens                                                                                   |
| = <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten („Freier Cash Flow“)</b>           |
| ./. geplante Dividendenzahlungen                                                                                         |
| = Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten vor weiteren Finanzierungsaktivitäten |
| p.m. Finanzierungsreserven (unausgenützte Kreditlimiten, zusätzlich beschaffbares Eigenkapital)                          |

---

60 Als ausgabenwirksam bzw. einnahmenwirksam sind dabei solche Aufwendungen und Erträge zu betrachten, die das Nettoumlaufvermögen beeinflussen. Nicht dazu gehören die Bildung/Auflösung langfristiger Rückstellungen, Gewinne/Verluste aus dem Verkauf von Positionen des Anlagevermögens, Abschreibungen usw.

Die Position „Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten“ wird auch als *Freier Cash Flow* (Free Cash Flow) bezeichnet. Im Rahmen des sogenannten „Shareholder Value“-Ansatzes ist diese Grösse zentral für die Ermittlung des Unternehmenswertes (Wert des Eigenkapitals).<sup>61</sup>

Dabei werden die zukünftig geplanten, abdiskontierten<sup>62</sup> „Free Cash Flows“ aufaddiert und mit dem Zinssatz, der die Kapitalkosten<sup>63</sup> des investierten Kapitals widerspiegelt, kapitalisiert.

Für die mittel- bis langfristige Finanzplanung sind die beiden letzten Zeilen von ausschlaggebender Bedeutung. Wenn der Saldo „Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten vor weiteren Finanzierungsaktivitäten“ negativ ausfällt und nicht durch angemessene (risikolose und günstige) Finanzierungsaktivitäten gedeckt werden kann, dann sollte eine grundlegende Überarbeitung der Mehrjahresplanung erfolgen (z.B. Kürzung von Investitionen, strafferes Kostenmanagement usw.).

61 siehe hierzu Gomez 1993

62 siehe hierzu Modul 4, Kapitel 5.1 und 6

63 Der Zinssatz, der die Kapitalkosten zum Ausdruck bringen soll, ergibt sich vereinfacht aus dem Zinssatz für risikoloses Fremdkapital (z.B. Bundesobligationen) zuzüglich eines Risikozuschlages, welcher das Geschäftsrisiko angemessen berücksichtigt.

# Planungsschema einer Mehrjahresplanung

| Planungsgrösse                                        | 1996 (Budget) |                  | 1997    |                  | 1998    |                  | 1999    |                  |
|-------------------------------------------------------|---------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                                       | absolut       | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös |
| Brutto-Erlös                                          |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Erlösminderungen                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Netto-Erlös</b>                                    |               | 100              |         | 100              |         | 100              |         | 100              |
| Warenaufwand, Fremdleistungen                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB 0 (Brutto-Gewinn, Rohertrag)                       |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Übrige proportionale Kosten (Produktion, Vertrieb)    |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB I                                                  |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Erlösträgerfixkosten (Promotions, Product Management) |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB II                                                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten des Verkaufs                                |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB III                                                |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Produktion und Logistik                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB IV                                                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Forschung und Entwicklung               |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB V (Spartenergebnisse)                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Verwaltung                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB VI (Plan-Verkaufserfolg ohne kalk. Kosten)         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |

| Planungsgrösse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1996 (Budget) |                  | 1997    |                  | 1998    |                  | 1999    |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | absolut       | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös |
| DB VI (Plan-Verkaufserfolg ohne kalk. Kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Positionen der Abstimmbücke<br>./. Steuern<br>+ Finanzergebnis (Kapitalerträge minus Fremdkapitalzinsen, ausgehend von der bestehenden Kapitalstruktur unter Berücksichtigung allfällig entstehender Finanzüberschüsse/Finanzierungslücken<br>+ Saldo der neutralen Erträge und Aufwendungen (ohne Abschreibungen; z.B. Saldo der Liegenschaftsrechnung) |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Cash Flow</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| ./. Zunahme bzw. + Abnahme der Kundenforderungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| ./. Zunahme bzw. + Abnahme der Warenvorräte (Lager)                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| ./. Abnahme bzw. + Zunahme der Lieferanten-schulden                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| ./. Investitionen in Sachanlagen und Beteiligungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| + Desinvestitionen von Sachanlagen und Beteiligungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| ./. geplante Dividendenzahlungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss</b> aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten vor weiteren Finanzierungsaktivitäten                                                                                                                                                                                                                            |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| p.m. Finanzierungsreserven (unausgenützte Kreditlimiten, zusätzlich beschaffbares Eigenkapital)                                                                                                                                                                                                                                                          |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |

Allgemeine Bemerkungen zu wichtigen Planannahmen und Trendentwicklungen/Trendbrüchen der Mehrjahresplanung

Hinweise für die Planung der einzelnen Positionen der **Mehrfjahresplanung**

| Planungsgröße                                        | Planungsgrundlagen                                                                                                               | Ergänzungen LeserIn/Leser |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Brutto-Erlös                                         | Marktwachstum, Veränderungen/Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungspalette                                                 |                           |
| Erlösminderungen                                     | Entwicklung der Wettbewerbs- und Marktdynamik, Effizienzentwicklung des Verkaufs, Anreizsysteme Verkauf, %-Satz vom Brutto-Erlös |                           |
| <b>Netto-Erlös</b>                                   | Zentrale Planungsgrösse, die als Referenzzahl für die meisten weiteren Planungsgrößen dient.                                     |                           |
| Warenaufwand, Fremdleistungen                        | hängt von der Einkaufspolitik des Einkaufs und der Entwicklung des Sortimentes (Sortimentsbreite) ab, in % vom Netto-Erlös       |                           |
| DB 0 (Brutto-Gewinn, Rohertrag)                      | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |
| Übrige proportionale Kosten (Produktion, Vertrieb)   | %-Satz vom Netto-Erlös                                                                                                           |                           |
| DB I                                                 | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |
| Erlsträgerfixkosten (Promotions, Product Management) | mittelfristig geplante Verkaufsförderungsprogramme, absoluter Betrag oder in % vom Netto-Erlös                                   |                           |
| DB II                                                | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |
| Fixkosten des Verkaufs                               | %-Satz vom Netto-Erlös                                                                                                           |                           |
| DB III                                               | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |
| Fixkosten der Produktion und Logistik                | in % vom Netto-Erlös                                                                                                             |                           |
| DB IV                                                | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |
| Fixkosten der Forschung und Entwicklung              | mittelfristig geplante Aufwendungen für <i>Innovation</i> , absoluter Betrag oder in % vom Netto-Erlös                           |                           |
| DB V (Spartenergebnisse)                             | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                            |                           |

| Planungsgröße                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Planungsgrundlagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ergänzungen LeserIn/Leser |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| DB V (Spartenergebnisse)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| Fixkosten der Verwaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                        | in % vom Netto-Erlös, evtl. absoluter Betrag, abhängig von mittelfristigen Effizienzsteigerungsprogrammen in der Verwaltung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                           |
| DB VI (Verkaufserfolg ohne kalk. Kosten)                                                                                                                                                                                                                                                                        | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| Saldo der Liegenschaftsrechnung ohne Abschreibungen                                                                                                                                                                                                                                                             | Geplante Mietzinserlöse und Liegenschaftskosten; zur Berechnung des Cash Flow dürfen keine Abschreibungen in den Saldo der Liegenschaftsrechnung einfließen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |
| Positionen der Abstimmbrücke                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zur Berechnung der <b>Kapitalerträge</b> und <b>Fremdkapitalzinsen</b> müssen die <i>voraussichtlichen Veränderungen in der Kapitalstruktur</i> eines Unternehmens berücksichtigt werden, die grundlegend von den in dieser Mehrjahresplanung sich ergebenden Finanzüberschüssen und Finanzierungslücken abhängen ("Schwanzbeisser"). Zudem müssen <i>Annahmen</i> über die voraussichtliche <i>Zinsentwicklung</i> auf den Geld- und Kapitalmärkten getroffen werden.</li> <li>In den meisten Ländern sind bei den juristischen Personen sowohl die Fremdkapitalzinsen als auch die Steuern <i>steuerlich abzugsfähig</i>. Ausgangsgrösse zur <b>Berechnung der Steuern</b> bildet der Gewinn vor Steuern. Dieser entspricht dem nachfolgenden Cash Flow abzüglich der <i>geplanten Abschreibungen</i>. Diese hängen wiederum vom bestehenden Anlagevermögen zuzüglich der <i>geplanten Investitionen und Desinvestitionen</i> ab.</li> </ul> |                           |
| ./. Steuern<br>+ Finanzergebnis (Kapitalerträge minus Fremdkapitalzinsen, ausgehend von der bestehenden Kapitalstruktur unter Berücksichtigung allfällig entstehender Finanzüberschüsse/Finanzierungslücken<br>+ Saldo der neutralen Erträge und Aufwendungen (ohne Abschreibungen; z.B. Liegenschaftsrechnung) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |
| <b>Cash Flow</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |

| Planungsgrösse                                                                                           | Planungsgrundlagen                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ergänzungen LeserIn/Leser |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Cash Flow</b>                                                                                         | Strukturkennzahl in % vom Netto-Erlös                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| <i>J.</i> Zunahme bzw. + Abnahme der <i>Kundenforderungen</i>                                            | <i>J.</i> Zunahme bzw. + Abnahme der <i>Kundenforderungen</i><br><br>Bemessungsgrundlage: %-Satz vom geplanten Umsatz. Zu beachten sind im übrigen geplante Änderungen im Zahlungsverhalten der Kunden, d.h. eine Verlängerung oder Verkürzung der Zahlungsfrist.                                     |                           |
| <i>J.</i> Zunahme bzw. + Abnahme der <i>Warenvorräte (Lager)</i>                                         | <i>J.</i> Zunahme bzw. + Abnahme der <i>Warenvorräte (Lager)</i><br><br>Bemessungsgrundlage: %-Satz vom geplanten Umsatz. Zu beachten sind im übrigen geplante Änderungen im Bereich der Logistik und im Marketing (Lieferbereitschaft der Lieferanten, Durchlaufzeiten im eigenen Unternehmen usw.). |                           |
| <i>J.</i> Abnahme bzw. + Zunahme der <i>Lieferantenschulden</i>                                          | <i>J.</i> Abnahme bzw. + Zunahme der <i>Lieferantenschulden</i><br><br>Bemessungsgrundlage: %-Satz vom geplanten Einkaufsvolumen. Zu beachten sind im übrigen geplante Änderungen der Zahlungsbedingungen von Lieferanten, d.h. eine Verlängerung oder Verkürzung der Zahlungsfrist.                  |                           |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>                                                  | Als Zwischenresultat ergibt sich nun der Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit.                                                                                                                                                                                                            |                           |
| <i>J.</i> Investitionen in Sachanlagen und Beteiligungen                                                 | gemäss mittelfristiger Investitionsplanung (Schlüsselprojekte der Unternehmensplanung)                                                                                                                                                                                                                |                           |
| + Desinvestitionen von Sachanlagen und Beteiligungen                                                     | gemäss mittelfristiger Investitionsplanung (Schlüsselprojekte der Unternehmensplanung)                                                                                                                                                                                                                |                           |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten (Free Cash Flow)</b> | Saldo                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |

| Planungsgrösse                                                                                                                | Planungsgrundlagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ergänzungen LeserIn/Leser |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten (Free Cash Flow)</b>                      | Saldo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |
| <i>J.</i> geplante Dividendenzahlungen                                                                                        | gemäss Verwaltungsrat und Generalversammlung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten vor weiteren Finanzierungsaktivitäten</b> | Ist dieser Betrag ein Überschuss, dann kann er als <i>Finanzanlage angelegt</i> werden oder zur <i>Rückzahlung von Fremdkapital</i> eingesetzt werden. Je nach Finanzierungsentscheid ergeben sich somit gleichbleibende oder sinkende Fremdkapitalzinsen (bzw. steigende Kapitalerträge) für die entsprechenden Folgeperioden.<br><br>Ist dieser Betrag dagegen ein Fehlbetrag, dann entsteht eine Finanzierungslücke, die entweder durch <i>Veräusserung von Wertschriften</i> (Desinvestition von Finanzanlagen), durch <i>Aufnahme von Fremdkapital</i> oder durch <i>zusätzliches Eigenkapital</i> (Kapitalerhöhung) gedeckt werden muss. Je nach Finanzierungsentscheid ergeben sich somit steigende oder gleichbleibende Fremdkapitalzinsen (bzw. sinkende Kapitalerträge) für die entsprechenden Folgeperioden. |                           |
| p.m. Finanzierungsreserven (unausgenützte Kreditlimiten, zusätzlich beschaffbares Eigenkapital)                               | Diese Grösse wird auch als <b>potentielle Liquidität</b> bezeichnet. Sie gibt Hinweise auf die <b>Sicherheit</b> des Betriebes. Sicherheit ist eines der zentralen Ziele der langfristigen <b>finanziellen Stabilität</b> des Betriebes. Die potentielle Liquidität gibt Hinweise auf den verbleibenden <b>Finanzierungspletraum</b> im Falle von Umsatzausfällen oder Überschreitungen bei den Kosten und bei Investitionsprojekten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |

### 3 Statusberichte (Ergebnisrechnungen) zur Feinsteuerung

#### 3.1 Logik und Psychologik im Umgang mit Statusberichten

Mit Hilfe von Statusberichten (Ergebnisrechnungen) wird die aktuelle finanzwirtschaftliche Lage eines Unternehmens *transparent* gemacht. Erst auf der Grundlage aussagekräftiger Standortbestimmungen kann ein eigentliches Controlling betrieben werden. Solche Standortbestimmungen sollen Auseinandersetzungen provozieren, woraus idealerweise geeignete Massnahmen und Aktionen hervorgehen. Bei der Gestaltung einer geeigneten Controlling-Plattform, d.h. einer konstruktiven „Diskussionsplattform“, gilt es ein paar Gesichtspunkte und Spielregeln im Auge zu behalten.

Controlling hat ganz wesentlich mit dem Prozess der Führung zu tun. Daran sind Menschen beteiligt. Wenn Controlling nicht das Handeln von Menschen zu beeinflussen vermag, dann nützen alle Anstrengungen, Auswertungen und Analysen *nichts*. Demzufolge muss neben die *Sachlogik* der Zahlen auch die *Psychologik* des Feingefühles treten. Dies soll im folgenden näher beleuchtet werden.

Zunächst einmal stehen, da Controlling strikt *zukunftsgerichtet* ist, nicht Fragen der folgenden Art im Vordergrund:

- Wer ist schuld an allem?
- Warum sind so hohe Kosten angefallen?
- Wieso haben wir so und soviel nicht verkauft?

Vielmehr muss folgende Denkhaltung den Controlling-Prozess dominieren:

- Wie geht es weiter?
- Wie können wir die aktuelle Entwicklung am besten beeinflussen?
- Wie können wir das ursprünglich ins Auge gefasste Ziel trotz negativer Abweichungen dennoch erreichen?
- Welche Massnahmen müssen wir bis wann dazu ergreifen?
- Wer muss dabei behilflich sein?
- Wer kann alles zum Gelingen der Korrekturmassnahmen beitragen?

Bei der Bearbeitung solcher Fragen sind ein paar Grundregeln zu beachten:

- Der Controller – oder falls keiner vorhanden, dann der Geschäftsführer selber – ist der *Coach* oder *Moderator* dieses Prozesses.
- In *sachlichen* Fragen darf keine beteiligte Person (Controller, Geschäftsführer, Bereichsleiter usw.) davor zurückschrecken, rechtzeitig auf *Abweichungen* und *problematische Entwicklungen* aufmerksam zu machen, die (mehr oder weniger) unbestritten einen *Handlungsbedarf* markieren. Unnötige Beschönigungen und Verschleierrungsmanöver rächen sich gewöhnlich früher oder später. Bei einer verspäteten Reaktion müssen (im Sinne eines Sachzwanges) oft Massnahmen getroffen werden, die der ursprünglich angestrebten Unternehmensvision völlig zuwiderlaufen und z.B. aufgrund eines (oftmals weitgehend unvermeidbaren) Mangels an Sozialverträglichkeit dem Unternehmen einen schweren Imageschaden zufügen können.
- In *psychologischer* Hinsicht darf eine *Ursachenanalyse* *nie* im Sinne eines Tribunals dazu dienen, *Schuldige* zu identifizieren. Es geht *nicht* darum, bisher geleistete Arbeit und Anstrengungen *abzuwerten*, sondern auch unangenehme Lehren als Chance und damit als Investition in die Zukunft zu begreifen, dank der alle Beteiligten *lernen* können und als Folge ihrer Teilnahme an diesem Lernprozess in die Lage versetzt werden, in ähnlichen Situationen rasch(er) und besser adäquate Ziele zu setzen bzw. die richtigen Korrekturmassnahmen zu realisieren.
- Als Coach muss sich der Controller der Versuchung widersetzen, Wertungen vorzunehmen. Er verurteilt nicht (d.h. er wertet nicht ab), sondern er *unterstützt*.
- Information entsteht immer erst im Kopf des Empfängers. Alle Anstrengungen im Controlling als Dienstleistungsfunktion müssen daher *strikt empfängerorientiert* sein. Wo es nicht gelingt, Verständnis bei den Adressaten zu erlangen, ist zum einen Ausbildungsbedarf angezeigt. Zum anderen könnte dies ein Hinweis dafür sein, die Adressaten persönlich stärker in den Controlling-Prozess einzubinden.

#### 3.2 Kategorien von Statusberichten

Für ein wirksames Controlling sind im wesentlichen die folgenden drei Kategorien von Statusberichten von grundlegender Bedeutung:

- Wir benötigen erstens einen *Controller-Bericht*, der die genau gleiche Struktur aufweist wie die Verkaufserfolgsrechnung. Der Con-



troller-Bericht soll mit seiner Marktorientierung den aktuellen Geschäftsverlauf im Vergleich zum Budget (und allenfalls zum Vorjahr) zum Ausdruck bringen.

- Zweitens erlauben es uns *Kennzahlenübersichten* mit finanzwirtschaftlichen und anderen betrieblichen Kennzahlen, in kurzer Zeit einen guten Überblick über die finanzielle Situation und die Ertragslage des Unternehmens zu gewinnen. Vergleiche über mehrere Perioden (Jahre, Quartale, Monate) ermöglichen ein rasches Erkennen von Trends, Trendänderungen oder gar Trendbrüchen.
- Ein differenzierter *Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich* erlaubt uns drittens eine wirksame Kosten- und Leistungsbewirtschaftung.

Nachfolgend soll die jeweilige Grundstruktur und Handhabung dieser drei Kategorien von Statusberichten näher erörtert werden. Beim Durchlesen der folgenden Ausführungen empfiehlt es sich, im Anhang II einen Blick auf die entsprechenden Berichtsformulare<sup>64</sup> zu werfen. Diese Berichtsformulare zeigen im Sinne von Anregungen für eigene konzeptionelle Gestaltungsarbeiten, wie aussagekräftige Statusberichte aufgebaut sein können.

### 3.3 Verkaufserfolgsrechnung als Instrument zur Steuerung des Geschäftserfolges („Controller-Bericht“)

Die *Verkaufserfolgsrechnung* ist das *zentrale Führungsinstrument* des Unternehmens zur Planung und Feinsteuerung des Geschäftserfolges. Sie zeigt den Beitrag der einzelnen Erlösträger und Wertschöpfungsfunktionen zum Geschäftserfolg. Vor allem Verkaufsleiter und Verkäufer tragen die Umsatzverantwortung. Den Geschäftserfolg beeinflussen können sie aber nicht nur durch die *Menge* der verkauften Produkte, sondern auch durch die Rabattgestaltung, die Festlegung der Zahlungsbedingungen (Erlösminderungen) sowie durch gezielte Promotionsmassnahmen (Verkaufsförderungskosten) pro Produkt oder Produktgruppe.

Sofern keine Kosten(stellen)rechnung vorhanden ist, muss auch die *Kostenbewirtschaftung* in der Verkaufserfolgsrechnung als Soll-Ist-Vergleich stattfinden. Es kann also auch mit einer sehr gut ausgebauten Buchhaltung eine Kostenkontrolle betrieben werden. In einem solchen

<sup>64</sup> Es ist natürlich ausserordentlich hilfreich, wenn Formulare dieser Art zusammen mit entsprechenden Planungs- und Kennzahlenformularen in Spreadsheets eines Tabellenkalkulationsprogrammes umgesetzt werden, was dann mit geringem Aufwand auch die Durchführung entsprechender Plan-Simulationen, das Durchdenken möglicher Zukunftsszenarien und damit ein wirklich *proaktives Controlling* ermöglicht.

Falle müssen die einzelnen Aufwandspositionen direkt bestimmten Erlösträgern (d.h. Marktleistungen im Sinne von Produktgruppen, Sparten usw.) und dem dafür verantwortlichen Manager zugeordnet werden können. Die sogenannte „*Verbrauchsabweichung*“, welche die wichtigsten beeinflussbaren Kostenabweichungen zum Ausdruck bringt, ergibt sich dann als Differenz zwischen den budgetierten Kosten und den Ist-Kosten.

#### 3.31 Struktur und Handhabung des Controller-Berichtes

Im Modul 1 haben wir Controlling definiert als einen *Prozess* der *Planung* (Zielvereinbarung und Massnahmenbestimmung) und vorausschauenden *Feinsteuerung* im finanzwirtschaftlichen Bereich.

Planung setzt einen systematischen Planungsprozess voraus, in den möglichst alle Unternehmensangehörigen im Sinne eines Management by Objectives einzubinden sind. Für jede Planungsperiode sind pro Bereich bzw. pro Person *fünf bis sieben* anspruchsvolle, aber grundsätzlich auf jeden Fall realisierbare Ziele festzulegen. Eine wirksame Feinsteuerung umfasst ihrerseits die in Abbildung 55 dargestellten Aktivitäten.

Diese „Controlling-Philosophie“ widerspiegelt sich nun auch in der Ausgestaltung des Controller-Berichtes. Zu diesem Zweck dienen die Formulare C1, C2 und C3, die im Anhang II zu finden sind.

Diese drei Formulare sind nicht nur als Statusberichte zu verstehen, sondern vor allem als *Arbeitsinstrumente*, mit deren Hilfe die verantwortlichen Führungskräfte des Unternehmens (Geschäftsleitung und Bereichsleiter) aktuelle finanzwirtschaftliche Herausforderungen der laufenden und zukünftigen Geschäftsentwicklung aktiv bearbeiten können.

Jedes dieser Formulare umfasst verschiedene Blöcke, die im folgenden als *Berichtsfenster*<sup>65</sup> bezeichnet werden. Insgesamt finden sich *sechs* Berichtsfenster, die der Bearbeitung der oben angeführten Fragestellungen entsprechen. Zur Verbesserung der Übersicht und zu einer erleichterten Bearbeitung ist das Berichtsfenster 1 („Relevante Zahlen“) sowohl auf dem Formular C1 als auch auf dem Formular C2 aufgeführt. Bei der Erstellung des Controller-Berichtes, d.h. beim Bearbeiten dieser Formulare C1 bis C3, gilt es, zunächst ein paar allgemeine Angaben festzuhalten.

<sup>65</sup> angelehnt an Deyhle/Steigmeier 1993, 138ff

| Elemente der Feinsteuerung („Berichtsfenster“) | Fragestellungen zur Bearbeitung                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Standortbestimmung                             | Was haben wir bis jetzt erreicht? Wo stehen wir jetzt?                                                                                                                                                                                                                               |
| Abweichungsanalyse                             | In welcher Hinsicht befinden wir uns nicht mehr auf Zielkurs, d.h. inwiefern ist es bereits absehbar, dass mit dem bisherigen Kurs die gesetzten Budgetziele nicht mehr erreicht werden können? Welche Abweichungen sind so wichtig, dass sie eine dringliche Bearbeitung erfordern? |
| Ursachenanalyse                                | Warum ist es zu den aufgetretenen Abweichungen gekommen? Welches sind die tieferliegenden Ursachen der aufgetretenen Abweichungen?                                                                                                                                                   |
| Massnahmenplanung                              | Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit unser Unternehmen bis zum Ende des Jahres wieder auf Budgetkurs kommt?                                                                                                                                                              |
| Erwartungsrechnung                             | Welche Resultate wollen wir aufgrund der aktuellen Position und Entwicklungstrends sowie der geplanten Korrekturmassnahmen bis zum Ende des Jahres im Minimum doch noch erreichen?                                                                                                   |
| Aktionsplanung (Projektplan)                   | Wer ist für diese Massnahmen verantwortlich? Wer muss dabei zusätzlich mithelfen oder ist zumindest davon betroffen? Wie sieht der Zeitplan aus?                                                                                                                                     |

Abbildung 55: Elemente der Feinsteuerung und deren zentrale Fragestellungen

#### Feld „Berichtsperiode“

Wird monatlich oder quartalsweise ein solcher Bericht erstellt, so können dabei einerseits die Werte der *Berichtsperiode*, d.h. des entsprechenden Monates bzw. Quartals, eingetragen werden, z.B. 2. Quartal 1996, Juli 1996 usw.

Andererseits bilden aber auch die *kumulierten* Werte der bisherigen Berichtsperioden des laufenden Jahres, z.B. 1. + 2. Quartal, Januar bis und mit Juli 1996 usw., einen guten Überblick über den bisherigen Geschäftsverlauf. Selbstverständlich ist auch eine Kombination dieser beiden Möglichkeiten denkbar.

#### Feld „Geschäftsbereich/Sparte“

Idealerweise wird der Controller-Bericht einzeln für jeden Geschäftsbereich oder jede Sparte und aggregiert für das ganze Unternehmen erstellt. Der Controller-Bericht besteht also aus einem Satz von einzelnen Teilberichten (pro Geschäftsbereich) und aus einer Gesamtübersicht.

### 3.32 Berichtsfenster 1 – relevante Zahlen für die Standortbestimmung

Dieses Fenster bildet gewissermassen das *Kernstück* des Controller-Berichtes, weshalb es sowohl auf dem Formular C1 als auch auf Formular C2 zu finden ist. Die relevanten Zahlen für die Standortbestimmung stammen aus:

- dem *Jahresplan*, d.h. dem Budget („Plan per“),
- der *Ist-Abrechnung* aus der Buchhaltung und der Kostenrechnung („Ist per“) und allenfalls
- dem Geschäftsabschluss des *Vorjahres* („Vorjahr“).

Die Differenzen zwischen dem „Plan“ und dem „Ist“ bilden die *Abweichungen*. Diese sind in absoluten Beträgen und in Prozenten des Planes festzuhalten.

Zusätzlich kann die prozentuale Abweichung zum Vorjahr eine hilfreiche Zusatzinformation sein.

### 3.33 Berichtsfenster 2 – Abweichungsanalyse

Ein Plan ist nie eine hellseherische Prognose der Zukunft, sondern eine Selbstverpflichtung der Unternehmensführung. Abweichungen – zumindest innerhalb gewisser Bandbreiten – sind als *normal* zu betrachten. Abweichungen bilden den *zentralen Auslöser* von *Korrekturmassnahmen*. Deshalb müssen sie Position für Position mit wenigen Stichworten, d.h. ganz kurz erklärt werden. Mit „Anamnese“ (Aufnahme der Krankheitsgeschichte eines Patienten durch den Arzt) ist dabei das Festhalten allfälliger Probleme gemeint, mit „Diagnose“ ein erstes Nachspüren nach möglichen Ursachen dieser Probleme.

Mit anderen Worten geht es zunächst einmal lediglich darum, die Bedeutung der aufgetretenen Abweichungen für den Geschäftserfolg festzuhalten (z.B.: wichtig/unwichtig, innerhalb/ausserhalb eines bestimmten Toleranzbereiches, normal/abnormal, unbedeutend/bedrohlich usw.). Dabei genügt es, sozusagen die *Symptome* für diese Abweichungen darzustellen (z.B. Grosskunde X hat von unserem Unternehmen zum Konkurrenten Y-AG gewechselt). Selbstverständlich müssen hier auch besonders erfreuliche Leistungen und Entwicklungen Erwähnung finden.

### 3.34 Berichtsfenster 3 – Ursachenanalyse und Schlussfolgerungen

Obwohl sich schon durch eine saubere Abweichungsanalyse in den meisten Fällen ein hohes Mass an Transparenz über alle wesentlichen Ursachen von Abweichungen ergibt, müssen in einer gesonderten *Ursachenanalyse* die tatsächlichen Gründe für die aufgetretenen Abweichungen sorgfältig herausgearbeitet werden (z.B. Kunde X ist abgesprungen, weil er mit der Lieferqualität nicht mehr zufrieden war, oder: Wir wissen noch gar nicht, warum Kunde X den Lieferanten gewechselt hat usw.).

Eine solche weiterführende Ursachenanalyse ist durch folgende Merkmale und Aktivitäten gekennzeichnet:

- In der Ursachenanalyse des Berichtsfensters 3 werden (im Sinne eines Management by Exceptions) nur noch wirklich relevante Abweichungen und deren *Ursachen* festgehalten.
- Sie werden mit kurzen und prägnanten Worten kommentiert und in eine *Prioritätsrangfolge* (Dringlichkeit) gebracht.
- Den wichtigsten Abweichungen wird mit weiterführenden Detailanalysen auf den Grund gegangen.
- Dazu gehört auch eine *Trendanalyse* (siehe hierzu auch Kapitel 3.4 dieses Moduls), womit folgende Fragen beantwortet werden sollen:
  - Steckt hinter den aufgetretenen Abweichungen ein bestimmter Trend, der möglicherweise die zukünftige Geschäftsentwicklung prägen wird? Sind die aufgetretenen Abweichungen ein Signal (Indikator) für einen Trendbruch? Wenn ja, wie lassen sich dieser Trend und seine kurz- und langfristigen Folgen beschreiben?
  - Wo landen wir, wenn diese Trends anhalten und wir *keine* Reaktion zeigen?
- In Stichworten wird schliesslich der *notwendige Handlungsbedarf* skizziert.

### 3.35 Berichtsfenster 4 – Massnahmen

Standortbestimmung, Abweichungs- und Ursachenanalyse dienen nicht dazu, fatalistisch den Kopf in den Sand zu stecken, sondern *zeit- und situationsgerecht* Korrekturmassnahmen zu planen und zu realisieren.

Deshalb gehört zu jedem zweckmässigen Controller-Bericht ein Massnahmenkatalog mit Verantwortlichkeiten und Terminen.

### 3.36 Berichtsfenster 5 – Erwartungsrechnung

Massnahmen müssen mit klaren Zielen verbunden sein. Die im Berichtsfenster 4 skizzierten Massnahmen sollen dazu dienen, ein Unternehmen möglichst wieder auf den ursprünglich ins Auge gefassten (geplanten) Kurs zurückzubringen.

Gerade für den Fall, dass die ursprünglich vereinbarten Ziele *nicht mehr vollständig* erreicht werden können, ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass modifizierte Zielvorstellungen entwickelt und im Sinne einer *revidierten Selbstverpflichtung* verbindlich festgehalten werden. Es geht also gewissermassen darum, festzulegen, welcher „Ersatzflughafen“ bzw. welches „Ausweichziel“ trotz der bereits eingetretenen Abweichungen doch noch „angeflogen“ werden soll.

Diese modifizierten Ziele werden in den Spalten „Erwartung restliche Zeit“ und „Erwartetes Ist-Ende“ festgehalten.

Die Spalte „Erwartetes Ist-Ende“ bildet dabei sozusagen ein modifiziertes Budget der gesamten Planungsperiode, *ohne* dass das ursprüngliche Budget abgeändert werden muss. Denn es ist grundlegend falsch, ein Budget (= „Selbstverpflichtung“) bei jedem „Windstoss“ den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Damit geht nicht nur ein grundlegendes Orientierungssystem zur Ermittlung von Korrekturmassnahmen verloren, sondern es wird auch auf die Chance eines Lernprozesses verzichtet. Zudem birgt eine solche Gewohnheit im allgemeinen die Gefahr in sich, dass daraus ein opportunistisches, d.h. ein lasches und nachlässiges („laissez-faire“) Geschäftsgebaren resultiert, weil negative Entwicklungen systematisch externalisiert, d.h. „unbeeinflussbaren“ Umfeldentwicklungen zugeschrieben werden können.

Die Spalte „Erwartung restliches Ende“ hält nun fest, was in der noch verbleibenden Zeit bis zum Ende der Planungsperiode durch die Verantwortlichen im Einzelfall erreicht werden muss.

Die restlichen Spalten dienen wiederum der Darstellung der Abweichungen des „erwarteten Ist-Endes“ zum ursprünglichen Jahresplan.

### 3.37 Berichtsfenster 6 – Aktionsplan

Nach der Umsetzung des Massnahmenplanes (Berichtsfenster 4) in modifizierte quantitative Zielvorstellungen (Berichtsfenster 5) kann bzw. muss nun der Massnahmenplan durch *Planung einzelner Aktionen* verfeinert, d.h. konkretisiert werden. Diesem Zweck dient das Formular C3.

### 3.4 Kennzahlenübersichten

Neben dem Controller-Bericht, der ein *Arbeitsinstrument* darstellt und sich sehr stark an der *Verkaufserfolgsrechnung*, d.h. am Geschäftserfolg der betrieblichen Tätigkeiten orientiert, bedarf es weiterer Statusberichte, die das Gesamtbild der aktuellen Geschäftsentwicklung zu vervollständigen vermögen. Hierzu dienen Kennzahlenübersichten. Dazu gehören:

- die finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich,
- die Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich (Trendanalyse) und
- Kennzahlen-Periodenübersichten.

Die Kennzahlen-Periodenübersichten dienen eher der *kurzfristigen* Überwachung des Geschäftsverlaufes und werden deshalb monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich erstellt. Sie beziehen sich zum einen auf das Gesamtunternehmen, vor allem aber auf die Geschäftsentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche.

#### 3.41 Finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich

Die einzelnen Kennzahlen dieser Kennzahlenübersicht, d.h. die entsprechenden Definitionen und deren Aussagegehalt, wurden bereits in Modul 2, Kapitel 6 erläutert, weshalb sich hierzu im Anhang II lediglich noch ein Arbeitsformular (Formular KZ-MVGL) findet.

Die vorliegende Übersicht bezieht sich auf das Gesamtunternehmen und sollte jährlich rollend aktualisiert werden.

Kennzahlen dienen nicht zuletzt der *Frühwarnung*, d.h. der frühzeitigen Aufdeckung von sich anbahnenden positiven oder negativen *Trends* und *Trendbrüchen*. Der Aussagewert von Kennzahlen steigt entscheidend, wenn sie im Kontext eines *Zeitvergleiches*, eventuell sogar *Konkurrenzvergleiches*, dargestellt werden. Deshalb hat eine finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht, die sich auf ein einziges Jahr bezieht, einen vergleichsweise geringen Wert.

Selbstverständlich kann es sinnvoll sein, bei Bedarf nach sorgfältigem Abwägen auch die Soll-Werte anzupassen.

#### 3.42 Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich

Die Ertragsstrukturanalyse (siehe Formulare ESA-1 und ESA-2 (speziell für den Verkauf) im Anhang II) ist im Grunde genommen eine extrem vereinfachte Verkaufserfolgsrechnung, wobei nur Strukturkennzahlen aufgeführt sind, die jeweils die Bedeutung der einzelnen Geschäftsbereiche (bzw. deren Entwicklung im Zeitablauf) im Vergleich zum gesamten Unternehmen zum Ausdruck bringen. Wenn mit der Erstellung einer solchen Ertragsstrukturanalyse begonnen wird, fehlen möglicherweise gewisse Daten der Vergangenheit. Dies ist jedoch kein Grund, auf die Erstellung dieser aussagekräftigen Kennzahlenübersicht zu verzichten.

#### 3.43 Periodenübersichten von betrieblichen Kennzahlen

Zum Zwecke einer aktiven und zeitgerechten (raschen) Beeinflussung des betrieblichen Geschehens finden sich im Anhang zwei Beispiele von Kennzahlenübersichten. Sie beziehen sich auf den aktuellen Geschäftsverlauf

- des Gesamtunternehmens (Formular KZ-Total) und
- des Verkaufes (Formular KZ-VK).

Die einzelnen Kennzahlen sind weitgehend selbsterklärend.

Bei sämtlichen Kennzahlenübersichten findet sich jeweils ganz links der *Budget-Wert* der Berichtsperiode (Plan-Wert), daneben der tatsächlich erreichte *Ist-Wert* und rechts davon die *vier Ist-Werte* der entsprechenden Vorperioden, die selbstverständlich bei jeder Erstellung einer neuen Kennzahlenübersicht rollend angepasst werden müssen.

Auch dieses Konzept soll einen Zeitvergleich und damit die Entdeckung von positiven oder negativen Trends ermöglichen. Zudem empfiehlt es sich, die ermittelten Trends mit denjenigen von Konkurrenzunternehmen zu vergleichen.

Die Kennzahlen-Periodenübersicht des Gesamtunternehmens sollte zumindest halbjährlich, wenn immer möglich quartalsweise, erstellt werden, diejenige des Verkaufs unbedingt monatlich.

### 3.5 Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Kostenstellenbericht)

Zu einem integrierten, umfassend ausgebauten betrieblichen Rechnungswesen gehört eine aussagekräftige Kostenstellenrechnung (siehe hierzu Modul 3, Kapitel 4.3). Die Kostenstellenrechnung und daraus

abgeleitet der Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich ist ein sehr wichtiges Instrument zur *Kosten- und Leistungsbewirtschaftung* (Feinsteuerung).

Mit Hilfe einer Kostenstellenrechnung kann zum einen eine *Leistungskontrolle*, d.h. eine Überprüfung der *Produktivität* vorgenommen werden, zum anderen eine *Kostenkontrolle*.

Die *Leistungskontrolle* bezieht sich auf die erbrachten Leistungen einer Kostenstelle. Mit Hilfe der *Standard-Vorgaben* (Standard-Zeiten und Standard-Mengen) aus den Arbeitsplänen und Stücklisten, multipliziert mit dem tatsächlich bewältigten Produktionsprogramm, kann global, d.h. über alle Aufträge und Fertigungslose kumuliert, ermittelt werden, ob die erbrachte Leistung:

- mehr oder weniger Zeit in Anspruch genommen hat, als die Arbeitspläne eigentlich zugestanden hätten, und
- ob der Materialverbrauch höher oder tiefer war im Vergleich zu den Soll-Vorgaben in den einzelnen Stücklisten.

Bei der *Kostenkontrolle* werden vor allem Verbrauchsabweichungen ermittelt. Verbrauchsabweichungen beziehen sich auf die wichtigsten beeinflussbaren Abweichungen einer *Kostenstelle*. Unter einer *Verbrauchsabweichung* verstehen wir die *Differenz* zwischen *Ist-Kosten* und *Soll-Kosten*.

Die Berechnung der Verbrauchsabweichung in einer Kostenstelle hängt davon ab, ob in der Planung eine analytische *Kostenspaltung* vorgenommen worden ist. Es geht also um das Problem, ob in der Kostenplanung unterschieden wird:

- in *proportionale Kosten*, deren Verlauf als proportional zur Leistungsbeanspruchung der Kostenstelle betrachtet wird, und
- in *fixe Kosten*, die infrastrukturbedingt unabhängig von der erbrachten Leistung fix anfallen.

Wenn *keine* Kostenspaltung stattfindet, dann ergibt sich die Verbrauchsabweichung als Differenz zwischen den geplanten Kosten und den Ist-Kosten der Kostenstelle.

Wenn eine Kostenspaltung vorgenommen wird, dann werden die Ist-Kosten nicht gegen ein „starres“ Ziel, d.h. die budgetierten Kosten, gemessen, sondern der als proportional geplante Teil der Kosten wird in Abhängigkeit von der tatsächlichen Leistung („Ist-Beschäftigung“) nach oben oder nach unten angepasst (siehe hierzu Modul 3, Kapitel 4.3).

Die Ist-Kosten werden also *nicht* den geplanten Kosten, sondern den sogenannten *Soll-Kosten* gegenübergestellt, welche folgendermassen definiert sind:

$$\text{Soll-Kosten} = \text{Geplante Fixkosten} + (\text{Ist-Leistung} \times \text{proportionaler Plan-Kostensatz})$$

Dabei wird die Verbrauchsabweichung sowohl pro Kostenstelle insgesamt als auch für jede einzelne Kostenart pro Kostenstelle ermittelt. Es empfiehlt sich, dass die Abweichungen pro Kostenart bis zum ursprünglichen Erfassungsbeleg in der Buchhaltung (Ist-Kosten-Nachweis) zurückverfolgt werden können, damit nicht allfällige Kontierungsfehler oder ausserordentliche Aufwendungen zu falschen Schlussfolgerungen verleiten.

*Verbrauchsabweichungen* bei den beeinflussbaren Kostenarten sind für einen Kostenstellenleiter ein wichtiges *Signal*, dass er sich *Korrekturmassnahmen* für den weiteren Geschäftsverlauf überlegt. In Industrien mit hohem Kostendruck sollten Kostenstellenberichte deshalb *monatlich* und mit möglichst *geringer Zeitverzögerung* erstellt werden.

Dies darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein *grosser* Teil der Kosten – gemäss empirischen Studien bis zu 90 % – durch die Produktstruktur, die Organisation (effiziente Abläufe usw.) und die gewählte Verfahrenstechnologie, also durch die *Qualität* der Produkt- und Verfahrensentwicklung bestimmt werden. Dies erfordert in Ergänzung zu den bisherigen Ausführungen einen grundlegend erweiterten zeitlichen Controlling-Horizont. Auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Erlösträgers kann eigentlich erst dann sinnvoll Einfluss genommen werden, wenn die finanziellen Folgewirkungen aller Aktivitäten, die mit diesem Erlösträger verbunden sind, von Beginn weg, d.h. während des gesamten *Produktlebenszyklus* systematisch erfasst und entsprechend sorgfältig bedacht werden (Life Cycle Costing).

Die *grössten Kostenersparnisse* können somit durch eine wachsame und (folge)kostenbewusste *Produkt- und Verfahrensentwicklung* sowie durch eine transparente und geschickte Planung und Organisation von Produktion und Logistik erzielt werden.

Dazu gehört auch ein optimaler *Einbezug der Kunden, Lie-*

feranten und vor allem der eigenen *Mitarbeiter* sowohl in den Innovationsprozess als auch in die Planungsprozesse von Produktion und Logistik, was umfassende Ausbildungsanstrengungen mit kontinuierlicher Höherqualifikation und eine „Kultur“ voraussetzt, die sich durch raschen und ehrlichen Feedback auszeichnet – alles Forderungen, die auch grundlegende Anliegen eines ernsthaften Total Quality Managements zum Ausdruck bringen.

#### 4 Schlussbemerkungen

Im Hinblick auf die langfristige Prosperität eines Gesamtunternehmens (nicht unbedingt aus der Sicht bestimmter Einzelinteressen!) ist *Transparenz* und damit *optimale Führbarkeit* unbedingt ein erstrebenswertes Ziel. Die Reichhaltigkeit der Anforderungen, die ein modernes Controlling an ein aufgeschlossenes Unternehmen stellt, sind allerdings alles andere als leicht erfüllbar – vor allem, wenn die eigenen Ressourcen begrenzt sind. *Finanzwirtschaftliche Transparenz* ist *nicht zum Nulltarif* zu haben. Der Aufbau eines effizienten, aussagekräftigen Controllings will daher in guten Zeiten in Angriff genommen werden. Was nützt eine präzise Benzinanzeige, die erst dann eingebaut wird, wenn der Tank schon nahezu leer ist?

Finanzwirtschaftliche Transparenz muss auf jeden Fall einen *Nutzen* bringen, der den *Controlling-Aufwand* möglichst weit übersteigt. Den Punkt zu treffen, an dem weder zuviel noch zuwenig Controlling-Aufwand betrieben wird, ist nicht einfach. In Schönwetterperioden neigen wir dazu, zu glauben, auf Controlling verzichten zu können, in Schlechtwetterphasen ist es oft zu spät, um ein schlagkräftiges Controlling auf die Beine zu stellen, weil die Krise bereits existenzgefährdend ist oder grundsätzlich einfach die für den Aufbau eines angemessenen Controllings notwendigen Ressourcen (Finanzen, Zeit, Personal, EDV usw.) fehlen.

Je nach Unternehmensgrösse und Betriebsstruktur ist es aus wirtschaftlicher Sicht zweifellos empfehlenswert, bewusst auf das eine oder andere vorgestellte Controlling-Instrument zu verzichten. Mit Sicherheit falsch sind alle Schwarz-Weiss-Lösungen, die aus der *Unerfüllbarkeit überrissener Erwartungen* hervorgehen:

- Eine *einfache, plausible Planung* ist besser als keine Planung!

- Eine *vierteljährliche* Abrechnung ist besser als:
  - eine *jährliche* Abrechnung, wenn sich eine monatliche Abrechnung als zu aufwendig erweist!
  - eine *monatliche* Abrechnung, wenn sich diese auf den Schreibtischen stapelt und infolge von „Information Overload“ kaum zur Kenntnis genommen wird. Was die Häufigkeit der Berichterstattung betrifft, ist es somit zweckmässig, eher bescheiden zu sein, aber hartnäckig darauf hinzuwirken, dass Berichte als geschätzte Argumentationsgrundlage zu einer engagierten, ehrlichen, konstruktiven und massnahmenorientierten Auseinandersetzung mit dem aktuellen Geschäftsverlauf beitragen.
- Ein *einfaches Berichtswesen* mit nur wenigen, dafür aber wirklich wichtigen und stets rasch vorliegenden, d.h. aktuellen Informationen und Kenngrössen ist besser als überhaupt kein Berichtswesen!
- Bei der Einführung in verkraftbaren Schritten vorzugehen und über Jahre hinweg kontinuierlich (auch kleine) Fortschritte anzustreben, ist besser, als in einer „Generalstabsübung“ (mit entsprechend überhöhten Erwartungen) für alle Zeiten die Akzeptanz der Betroffenen zu verspielen und die eigene Freude am Controlling zu verlieren!
- Und last but not least:

Die Magie der Zahlen verdunkelt oft die Sicht für das Wesentliche!

oder mit anderen Worten:

Der gesunde Menschenverstand lässt sich durch nichts ersetzen!

## Selbst-Controlling: Modul 5

| Frage                                                                                                                                                                                                                                                                             | Unsicher?                                                                                                                                                                                                  | Wenn ja<br>Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1 Wo findet eigentlich Controlling statt?                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                            | 213              |
| 2 Was unterscheidet Planung von einer Prognose?                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                            | 215              |
| 3 Was sind typische „Gegenstände“ einer qualitativen und einer quantitativen Planung?                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                            | 215              |
| 4 Welche Vor- und Nachteile sehen Sie jeweils bei einer periodischen Neuauflage und einer rollenden Überarbeitung des Mehrjahresplans?                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                            | 222/223          |
| 5 Welche Bedeutung kommt der periodischen Standortbestimmung im Controlling-Prozess zu?                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                            | 224              |
| 6 Wieso ist im Verlaufe des Controlling-Prozesses die Beachtung auch psychologischer Aspekte von enormer Wichtigkeit, und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Controller?                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            | 232              |
| 7 Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Kostenbewirtschaftung auch ohne Kostenstellenrechnung sinnvoll möglich ist?                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            | 232              |
| 8 Beschreiben Sie in Ihren eigenen Worten den Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen der Feinsteuerung im Controller-Bericht.                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                            | 234/235          |
| 9 Wie können Kennzahlen zur Frühwarnung eingesetzt werden? Wofür könnte ein kontinuierliches Absinken des Eigenfinanzierungsgrades ein deutliches Signal sei? Geben Sie andere Beispiele für alarmierende Entwicklungen verschiedener Kennzahlen mit jeweiligen Interpretationen. |                                                                                                                                                                                                            | 240              |
| 10 Was sollte bei der Auswahl von Kennzahlen beachtet werden?                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            | 240              |
| 11 Welche Voraussetzung muss erfüllt sein, damit eine Verbrauchsabweichung als Differenz von Ist- und Soll-Kosten ermittelt werden kann? Wie berechnet sich die Verbrauchsabweichung, wenn diese Voraussetzung nicht erfüllt ist?                                                 |                                                                                                                                                                                                            | 242              |
| 12 Haben Sie Lust bekommen, das vermittelte Wissen in der Praxis anzuwenden?                                                                                                                                                                                                      | Vereinbaren Sie einen Termin mit dem Controller in Ihrer Firma und lassen Sie sich die verschiedenen Module in der Praxis zeigen und erläutern. Sie werden dann sehen, dass Controlling keine Hexerei ist. |                  |

## Anhang I

### Hilfstabellen für Abzinsungsfaktoren

Abzinsungstabelle A: Barwert einer Zahlung von 1 SFr./DM, fällig Ende Jahr

| Jahre | Zinssatz i % |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       | 1            | 2     | 4     | 6     | 8     | 10    | 12    | 14    | 16    | 18    | 20    | 22    | 24    |
| 1     | 0.990        | 0.980 | 0.961 | 0.943 | 0.926 | 0.909 | 0.893 | 0.877 | 0.862 | 0.847 | 0.833 | 0.820 | 0.806 |
| 2     | 0.980        | 0.961 | 0.925 | 0.890 | 0.857 | 0.826 | 0.797 | 0.769 | 0.743 | 0.718 | 0.694 | 0.672 | 0.650 |
| 3     | 0.971        | 0.942 | 0.889 | 0.840 | 0.794 | 0.751 | 0.712 | 0.675 | 0.641 | 0.609 | 0.579 | 0.551 | 0.524 |
| 4     | 0.961        | 0.924 | 0.855 | 0.792 | 0.735 | 0.683 | 0.636 | 0.592 | 0.552 | 0.516 | 0.482 | 0.451 | 0.423 |
| 5     | 0.951        | 0.906 | 0.822 | 0.747 | 0.681 | 0.621 | 0.567 | 0.519 | 0.476 | 0.437 | 0.402 | 0.370 | 0.341 |
| 6     | 0.942        | 0.888 | 0.790 | 0.705 | 0.630 | 0.564 | 0.507 | 0.456 | 0.410 | 0.370 | 0.335 | 0.303 | 0.275 |
| 7     | 0.933        | 0.871 | 0.760 | 0.665 | 0.583 | 0.513 | 0.452 | 0.400 | 0.354 | 0.314 | 0.279 | 0.249 | 0.222 |
| 8     | 0.923        | 0.853 | 0.731 | 0.627 | 0.540 | 0.467 | 0.404 | 0.351 | 0.305 | 0.266 | 0.233 | 0.204 | 0.179 |
| 9     | 0.914        | 0.837 | 0.703 | 0.592 | 0.500 | 0.424 | 0.361 | 0.308 | 0.263 | 0.225 | 0.194 | 0.167 | 0.144 |
| 10    | 0.905        | 0.820 | 0.676 | 0.558 | 0.463 | 0.386 | 0.322 | 0.270 | 0.227 | 0.191 | 0.162 | 0.137 | 0.116 |
| 11    | 0.896        | 0.804 | 0.650 | 0.527 | 0.429 | 0.350 | 0.287 | 0.237 | 0.195 | 0.162 | 0.135 | 0.112 | 0.094 |
| 12    | 0.887        | 0.788 | 0.625 | 0.497 | 0.397 | 0.319 | 0.257 | 0.208 | 0.168 | 0.137 | 0.112 | 0.092 | 0.076 |
| 13    | 0.879        | 0.773 | 0.601 | 0.469 | 0.368 | 0.290 | 0.230 | 0.182 | 0.145 | 0.116 | 0.093 | 0.075 | 0.061 |
| 14    | 0.870        | 0.758 | 0.577 | 0.442 | 0.340 | 0.263 | 0.205 | 0.160 | 0.125 | 0.099 | 0.078 | 0.062 | 0.049 |
| 15    | 0.861        | 0.743 | 0.555 | 0.417 | 0.315 | 0.239 | 0.183 | 0.140 | 0.108 | 0.084 | 0.065 | 0.051 | 0.040 |
| 16    | 0.853        | 0.728 | 0.534 | 0.394 | 0.292 | 0.218 | 0.163 | 0.123 | 0.093 | 0.071 | 0.054 | 0.042 | 0.032 |
| 17    | 0.844        | 0.714 | 0.513 | 0.371 | 0.270 | 0.198 | 0.146 | 0.108 | 0.080 | 0.060 | 0.045 | 0.034 | 0.026 |
| 18    | 0.836        | 0.700 | 0.494 | 0.350 | 0.250 | 0.180 | 0.130 | 0.095 | 0.069 | 0.051 | 0.038 | 0.028 | 0.021 |
| 19    | 0.828        | 0.686 | 0.475 | 0.331 | 0.232 | 0.164 | 0.116 | 0.083 | 0.060 | 0.043 | 0.031 | 0.023 | 0.017 |
| 20    | 0.820        | 0.673 | 0.456 | 0.312 | 0.215 | 0.149 | 0.104 | 0.073 | 0.051 | 0.037 | 0.026 | 0.019 | 0.014 |

Abzinsungstabelle B: Barwert eines Zahlungsstromes von jährlich 1 SFr./DM, fällig jeweils auf Ende Jahr, während n Jahren

| Jahre | Zinssatz i % |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|--------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       | 1            | 2      | 4      | 6      | 8     | 10    | 12    | 14    | 16    | 18    | 20    | 22    | 24    |
| 1     | 0.990        | 0.980  | 0.961  | 0.943  | 0.926 | 0.909 | 0.893 | 0.877 | 0.862 | 0.847 | 0.833 | 0.820 | 0.806 |
| 2     | 1.970        | 1.927  | 1.886  | 1.833  | 1.783 | 1.736 | 1.690 | 1.647 | 1.605 | 1.566 | 1.528 | 1.492 | 1.457 |
| 3     | 2.941        | 2.884  | 2.755  | 2.673  | 2.577 | 2.487 | 2.402 | 2.322 | 2.246 | 2.174 | 2.106 | 2.042 | 1.981 |
| 4     | 3.902        | 3.808  | 3.630  | 3.465  | 3.312 | 3.170 | 3.037 | 2.914 | 2.798 | 2.690 | 2.589 | 2.494 | 2.404 |
| 5     | 4.853        | 4.713  | 4.452  | 4.212  | 3.993 | 3.791 | 3.605 | 3.433 | 3.274 | 3.127 | 2.991 | 2.864 | 2.745 |
| 6     | 5.795        | 5.601  | 5.242  | 4.917  | 4.623 | 4.355 | 4.111 | 3.889 | 3.685 | 3.498 | 3.326 | 3.167 | 3.020 |
| 7     | 6.728        | 6.472  | 6.002  | 5.582  | 5.206 | 4.868 | 4.564 | 4.288 | 4.039 | 3.812 | 3.605 | 3.416 | 3.242 |
| 8     | 7.652        | 7.325  | 6.732  | 6.210  | 5.747 | 5.335 | 4.968 | 4.639 | 4.344 | 4.078 | 3.837 | 3.619 | 3.421 |
| 9     | 8.566        | 8.162  | 7.435  | 6.802  | 6.247 | 5.759 | 5.328 | 4.946 | 4.607 | 4.303 | 4.031 | 3.786 | 3.566 |
| 10    | 9.471        | 8.983  | 8.111  | 7.360  | 6.710 | 6.145 | 5.650 | 5.216 | 4.833 | 4.494 | 4.192 | 3.923 | 3.682 |
| 11    | 10.368       | 9.787  | 8.760  | 7.887  | 7.139 | 6.495 | 5.988 | 5.453 | 5.029 | 4.656 | 4.327 | 4.035 | 3.776 |
| 12    | 11.255       | 10.575 | 9.385  | 8.384  | 7.536 | 6.814 | 6.194 | 5.660 | 5.197 | 4.793 | 4.439 | 4.127 | 3.851 |
| 13    | 12.133       | 11.348 | 9.986  | 8.853  | 7.904 | 7.103 | 6.424 | 5.842 | 5.342 | 4.910 | 4.533 | 4.203 | 3.912 |
| 14    | 13.004       | 12.106 | 10.563 | 9.295  | 8.244 | 7.367 | 6.628 | 6.002 | 5.468 | 5.008 | 4.611 | 4.265 | 3.962 |
| 15    | 13.865       | 12.849 | 11.118 | 9.712  | 8.559 | 7.606 | 6.811 | 6.142 | 5.575 | 5.092 | 4.675 | 4.315 | 4.001 |
| 16    | 14.718       | 13.578 | 11.652 | 10.106 | 8.851 | 7.824 | 6.974 | 6.265 | 5.669 | 5.162 | 4.730 | 4.357 | 4.033 |
| 17    | 15.562       | 14.292 | 12.166 | 10.477 | 9.122 | 8.022 | 7.120 | 6.373 | 5.749 | 5.222 | 4.775 | 4.391 | 4.059 |
| 18    | 16.398       | 14.992 | 12.659 | 10.828 | 9.372 | 8.201 | 7.250 | 6.467 | 5.818 | 5.273 | 4.812 | 4.419 | 4.080 |
| 19    | 17.226       | 15.678 | 13.134 | 11.158 | 9.604 | 8.365 | 7.366 | 6.550 | 5.877 | 5.316 | 4.844 | 4.442 | 4.097 |
| 20    | 18.046       | 16.351 | 13.590 | 11.470 | 9.818 | 8.514 | 7.469 | 6.623 | 5.929 | 5.353 | 4.870 | 4.460 | 4.110 |



## Anhang II

---

### Beispiele für die Berichtsformulare aus Modul 5 (Anregungen für eigene konzeptionelle Gestaltungsarbeiten)

#### Inhalt

---

- Formulare für die Mehrjahresplanung (Formular MJP)
- Formulare C1, C2 und C3 für den Controller-Bericht („Berichtsfenster“)
- Finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich (Formular KZ-MVGL)
- Ertragsstrukturanalyse der *einzelnen Geschäftsbereiche* im Mehrjahresvergleich (Formular ESA-1)
- Ertragsstrukturanalyse des *Verkaufs* im Mehrjahresvergleich (Formular ESA-2)
- Kennzahlen-Periodenübersicht Gesamtunternehmen (Formular KZ-Total)
- Kennzahlen-Periodenübersicht Verkauf (Formular KZ-VK)

#### Hinweis

---

Es erweist sich als ausserordentlich hilfreich, wenn solche Formulare in Spreadsheets eines Tabellenkalkulationsprogrammes umgesetzt werden können, was dann mit geringem Aufwand auch die Durchführung entsprechender Simulationen (Szenarien) und damit ein wirklich aktives Controlling ermöglicht.

**Planungsschema einer Mehrjahresplanung (Form MJP)**

| Planungsgröße                                         | 1996 (Budget) |                  | 1997    |                  | 1998    |                  | 1999    |                  |
|-------------------------------------------------------|---------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                                       | absolut       | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös |
| Brutto-Erlös                                          |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Erlösminderungen                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Netto-Erlös</b>                                    |               | 100              |         | 100              |         | 100              |         | 100              |
| Warenaufwand, Fremdleistungen                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB 0 (Brutto-Gewinn, Rohertrag)                       |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Übrige proportionale Kosten (Produktion, Vertrieb)    |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB I                                                  |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Erlösträgerfixkosten (Promotions, Product Management) |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB II                                                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten des Verkaufs                                |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB III                                                |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Produktion und Logistik                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB IV                                                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Forschung und Entwicklung               |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB V (Spartenergebnisse)                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Fixkosten der Verwaltung                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| DB VI (Plan-Verkaufserfolg ohne kalk. Kosten)         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |

| Planungsgröße                                                                                                                                                        | 1996 (Budget) |                  | 1997    |                  | 1998    |                  | 1999    |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                                                                                                                                                      | absolut       | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös | absolut | % vom Nettoerlös |
| DB VI (Plan-Verkaufserfolg ohne kalk. Kosten)                                                                                                                        |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| Positionen der Abstimmbrücke                                                                                                                                         |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. Steuern                                                                                                                                                           |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| + Finanzergebnis (Kapitalerträge minus Fremdkapitalzinsen, ausgehend von bestehender Kapitalstruktur bei Berücksichtigung allfällig entstehender Überschüsse/Lücken) |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| + Saldo der neutralen Erträge und Aufwendungen (ohne Abschreibungen; z.B. Saldo der Liegenschaftsrechnung)                                                           |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Cash Flow</b>                                                                                                                                                     |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. Zunahme bzw. + Abnahme der Kundenforderungen                                                                                                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. Zunahme bzw. + Abnahme der Warenvorräte (Lager)                                                                                                                   |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. Abnahme bzw. + Zunahme der Lieferantenschulden                                                                                                                    |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>                                                                                                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. Investitionen in Sachanlagen und Beteiligungen                                                                                                                    |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| + Desinvestitionen von Sachanlagen und Beteiligungen                                                                                                                 |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten</b>                                                                              |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| /. geplante Dividendenzahlungen                                                                                                                                      |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| <b>Mittelfluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit und aus Investitionsaktivitäten vor weiteren Finanzierungsaktivitäten</b>                                        |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |
| p.m. Finanzierungsreserven (ungenutzte Kreditlimiten, etc.)                                                                                                          |               |                  |         |                  |         |                  |         |                  |

Allgemeine Bemerkungen zu wichtigen Planannahmen und Trendentwicklungen/Trendbrüchen der Mehrjahresplanung

| 1. Relevante Zahlen<br>(Standortbestimmung) | Informationen per<br>(1000 SFr./DM pro Periode (kum.)) |         |             | Geschäftsbereich:       | 2. Sachverhalte in Worten = Anamnese und Diagnose (Abweichungsanalyse) |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|-------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Leistungen/Ergebnis                         | Plan per                                               | Ist per | Vorjahr per | Abweichungen zum Plan   |                                                                        |
|                                             |                                                        |         |             | in 1000 Fr.<br>vom Plan | in %<br>vom Vorjahr                                                    |
| Brutto-Umsatz                               |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Netto-Erlös                                 |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB 0 (Brutto-Gewinn/Rohentrag)              |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB 0 in % vom Netto-Erlös                   |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB I                                        |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB I in % vom Netto-Erlös                   |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB II (Betriebs-Cash Flow)                  |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| DB II in % vom Netto-Erlös                  |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Operatives Resultat                         |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Operatives Resultat, % vom NE               |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Auftragsbestand                             |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Fertigerzeugnisbestand                      |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Personalkosten in % vom Netto-Erlös         |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Brutto-Investitionen Nettokaufvermögen      |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Brutto-Investitionen Anlagevermögen         |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| 3. Ursachenanalyse und Schlussfolgerungen   |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
| Handlungsbedarf - Alternativen              |                                                        |         |             |                         | Dringlichkeit                                                          |
|                                             |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
|                                             |                                                        |         |             |                         |                                                                        |
|                                             |                                                        |         |             |                         |                                                                        |

| 1. Relevante Zahlen<br>(Standortbestimmung) | Informationen per<br>(1000 SFr./DM pro Periode (kum.)) |         |             | Geschäftsbereich:     | 5. Erwartung bis zum 31.12.19. (Resplanwert in 1000 SFr./DM) |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Leistungen/Ergebnis                         | Plan per                                               | Ist per | Vorjahr per | Abweichungen zum Plan |                                                              | Jahresplan<br>(Budget) | Erwartung<br>restliche Zeit | Erwartetes<br>IST-Ende | Abweichungen<br>Jahresplan<br>erwartetes<br>Ende | Abweichungen in %      |                   |
|                                             |                                                        |         |             | 1000<br>SFr./DM       | in %<br>vom<br>Plan                                          |                        |                             |                        |                                                  | in %<br>vom<br>Vorjahr | zum<br>Jahresplan |
| Brutto-Umsatz                               |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Netto-Erlös                                 |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB 0 (Brutto-Gewinn/Rohentrag)              |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB 0 in % vom Netto-Erlös                   |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB I                                        |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB I in % vom Netto-Erlös                   |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB II (Betriebs-Cash Flow)                  |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| DB II in % vom Netto-Erlös                  |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Operatives Resultat                         |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Operatives Resultat, % vom NE               |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Auftragsbestand                             |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Fertigerzeugnisbestand                      |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Personalkosten in % vom Netto-Erlös         |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Brutto-Investitionen Nettokaufvermögen      |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| Brutto-Investitionen Anlagevermögen         |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
| 4. Massnahmen = Therapie (in Stichworten)   |                                                        |         |             | Termin                |                                                              |                        |                             | verantwortlich         |                                                  |                        |                   |
|                                             |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |
|                                             |                                                        |         |             |                       |                                                              |                        |                             |                        |                                                  |                        |                   |

6. Aktionsplan (Zeit – Meilensteine)

| Nr. | Priorität | Massnahme | Mitarbeit von | Betroffene | Termin | Hilfsmittel/<br>Ressourcen | Eventualitäten-<br>Planung |
|-----|-----------|-----------|---------------|------------|--------|----------------------------|----------------------------|
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |
|     |           |           |               |            |        |                            |                            |

Form G3

Legende

Priorität: beispielsweise A (sofort+persönlich; kritisch für alle weiteren Schritte), B (mittelfristig+persönlich), C (mittelfristig+delegierbar)  
 Massnahme: Beschreibung in Worten  
 Mitarbeit: Unmittelbar beteiligte Personen (Wer muss an der Umsetzung dieser Massnahme persönlich mitarbeiten?)  
 Betroffene: Indirekt betroffene Personen (Personen, die nicht an der Umsetzung mitarbeiten, aber in irgendeiner Weise davon betroffen sind.)  
 Termin: Bis wann muss diese Massnahme spätestens realisiert sein?  
 Hilfsmittel/  
 Ressourcen: Stunden/Tage Arbeitszeit pro beteiligten Mitarbeiter, Beratungsbedarf (extern/intern), EDV-Hardware (PC), Software, Sitzungszimmer, Broki-Schreiber, Pin-Wand usw.  
 Eventualitäten-  
 Planung: Welche Massnahmen (Nr.) muss ergriffen werden, falls die entsprechende Massnahme auf Widerstand stösst oder scheitert?

Finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich

| Kennzahl                                                        | Soll-Wert | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Verschuldungsgrad                                               |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Anlagendeckungsgrad II                                          |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Liquidität I                                                    |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Liquidität II                                                   |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Liquidität III                                                  |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Nettoumlaufvermögen                                             |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Belehungsgrad der<br>Liegenschaften (Hypotheiken)               |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Durchschnittlich gewährte Kredit-<br>frist (Debitoren) in Tagen |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Umsatzrentabilität                                              |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Gesamtkapitalrentabilität                                       |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Cash Flow-Rentabilität                                          |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Netto-Verschuldungsfaktor [Jahre]                               |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Selbstfinanzierungskraft                                        |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Personalbestand                                                 |           |      |      |      |      |      |      |      |      |

Form KZ-MV/GL

Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich

| Geschäftsbereich |                                                              | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | Bemerkungen zur Trendentwicklung |
|------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| Sparte A         | Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Sparten DB II in % vom Gesamt-DB II                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Prozentualer Anteil an der Summe aller Spätergebnisse (DB V) |      |      |      |      |      |                                  |
| Sparte B         | Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Sparten DB II in % vom Gesamt-DB II                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Prozentualer Anteil an der Summe aller Spätergebnisse (DB V) |      |      |      |      |      |                                  |
| Sparte C         | Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Sparten DB II in % vom Gesamt-DB II                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Prozentualer Anteil an der Summe aller Spätergebnisse (DB V) |      |      |      |      |      |                                  |
| Sparte D         | Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Sparten DB II in % vom Gesamt-DB II                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                  | Prozentualer Anteil an der Summe aller Spätergebnisse (DB V) |      |      |      |      |      |                                  |

Form ESA-1

Ertragsstrukturanalyse des Verkaufes im Mehrjahresvergleich

| Produktgruppe     |                                                              | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | Bemerkungen zur Trendentwicklung |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| Sparte A<br>Total | Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Sparten DB II in % vom Gesamt-DB II                          |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Prozentualer Anteil an der Summe aller Spätergebnisse (DB V) |      |      |      |      |      |                                  |
| Produktgruppe A1  | Prozentualer Anteil am Spartenumsatz                         |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Sparten-DB II                     |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Gesamt-DB II                      |      |      |      |      |      |                                  |
| Produktgruppe A2  | Prozentualer Anteil am Spartenumsatz                         |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Sparten-DB II                     |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Gesamt-DB II                      |      |      |      |      |      |                                  |
| Produktgruppe A3  | Prozentualer Anteil am Spartenumsatz                         |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Sparten-DB II                     |      |      |      |      |      |                                  |
|                   | Produktgruppen-DB in % vom Gesamt-DB II                      |      |      |      |      |      |                                  |

Form ESA-2

Kennzahlen-Periodenübersicht Gesamtunternehmen

| Kennzahlen                                                 | Budget der Periode<br>Soll-Wert | Berichtsperiode<br>Ist | Periode<br>Ist | Periode<br>Ist | Periode<br>Ist |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Liquidität                                                 |                                 |                        |                |                |                |
| Liquidität I                                               |                                 |                        |                |                |                |
| Liquidität II                                              |                                 |                        |                |                |                |
| Liquidität III                                             |                                 |                        |                |                |                |
| Investitionen                                              |                                 |                        |                |                |                |
| Veränderungen des Umlaufvermögens                          |                                 |                        |                |                |                |
| Brutto-Investitionen ins Anlagevermögen                    |                                 |                        |                |                |                |
| Wirtschaftlichkeit                                         |                                 |                        |                |                |                |
| DB 0 in % vom Netto-Erlös                                  |                                 |                        |                |                |                |
| DB I in % vom Netto-Erlös                                  |                                 |                        |                |                |                |
| Verkaufserfolg                                             |                                 |                        |                |                |                |
| Netto-Erlös pro Mitarbeiter                                |                                 |                        |                |                |                |
| Verkaufserlös pro Mitarbeiter                              |                                 |                        |                |                |                |
| Betriebswirtschaftlicher Cash Flow                         |                                 |                        |                |                |                |
| Betriebswirtschaftlicher Cash Flow in %<br>von Netto-Erlös |                                 |                        |                |                |                |
| Bestände                                                   |                                 |                        |                |                |                |
| Auftragsbestand                                            |                                 |                        |                |                |                |
| Lagerbestand Fertigfabrikate                               |                                 |                        |                |                |                |
| Debitoren in % vom Netto-Erlös                             |                                 |                        |                |                |                |

Form KZ-7 Total

Kennzahlen-Periodenübersicht Verkauf

| Kennzahlen                               | Budget der Periode<br>Soll-Wert | Berichtsperiode<br>Ist | Periode<br>Ist | Periode<br>Ist | Periode<br>Ist |
|------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Umsatz und Marktanteil                   |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe A                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe B                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe C                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe D                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe E                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe X (wichtigster Konkurrent) |                                 |                        |                |                |                |
| Wirtschaftlichkeit                       |                                 |                        |                |                |                |
| Netto-Erlös pro Verkäufer                |                                 |                        |                |                |                |
| Brutto-Gewinn pro Verkäufer              |                                 |                        |                |                |                |
| Verkaufskosten in % vom Netto-Erlös      |                                 |                        |                |                |                |
| Lagerumschlag                            |                                 |                        |                |                |                |
| Fertigprodukte Total                     |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe A                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe B                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe C                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe D                          |                                 |                        |                |                |                |
| Produktgruppe E                          |                                 |                        |                |                |                |

Lagerumschlag =  $\frac{\text{Anschaffungskosten der verkauften Marktleistungen der Periode x 12}}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand der Periode } [\frac{1}{2} \times (\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand})]}$

Form KZ-VK

## Anhang III

### Abbildungsverzeichnis

| Modul 1 |                                                                               |       |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1       | ROI-Stammbaum                                                                 | 21    |
| 2       | Zeitverschobener Güter- und Geldkreislauf                                     | 22    |
| 3       | Wertschöpfung und Wertzuwachs                                                 | 28    |
| 4       | Controlling und Controlling-Kooperation                                       | 30    |
| Modul 2 |                                                                               |       |
| 5       | Anspruchsgruppen und deren Interessen an finanzwirtschaftlichen Informationen | 34    |
| 6       | Beispiel einer Bilanz                                                         | 36    |
| 7       | Schematischer Aufbau einer Bilanz                                             | 41    |
| 8       | Unternehmensgeschehen und Abrechnungsperioden                                 | 42    |
| 9       | Beispiel einer Erfolgsrechnung                                                | 43    |
| 10      | Schematischer Aufbau einer Erfolgsrechnung                                    | 45    |
| 11      | Graphische Darstellung eines Kontos in Form eines Kontenkreuzes               | 50    |
| 12      | Schematische Darstellung des Zusammenspiels von Bilanz und Erfolgsrechnung    | 50    |
| 13      | Beispiel von Buchungssätzen in einem Journal                                  | 53    |
| 14      | Erfolgswirksame und erfolgsunwirksame Wertverschiebungen                      | 56ff. |
| 15      | Schematische Zahlenbeispiele einer Aktiengesellschaft                         | 61f.  |
| 16      | Veränderung von Bilanz und Erfolgsrechnung im Laufe einer Geschäftsperiode    | 64    |
| 17      | Verbuchung von Geschäftsfällen im zeitlichen Ablauf                           | 67    |
| 18      | Perspektiven des Geschäftsabschlusses im Überblick                            | 75    |
| 19      | Perspektiven des Geschäftsabschlusses im Überblick                            | 79f.  |
| 20      | Schematische Darstellung des Nettoumlaufvermögens                             | 87    |
| 21      | Selbstfinanzierung (Cash Flow) im Finanzierungskreislauf                      | 93    |
| 22      | Beispiel einer Mittelflussrechnung                                            | 97    |

| Modul 3 |                                                                                                                                                                           |       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 23      | Schematische Darstellung der <i>Abgrenzungen</i> zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenartenrechnung                                                                       | 123   |
| 24      | Buchungsbeleg                                                                                                                                                             | 123   |
| 25      | Prinzipschema einer Deckungsbeitragsrechnung                                                                                                                              | 127   |
| 26      | Übersichtsschema Finanzbuchhaltung – Kostenrechnung – Managementenerfolgsrechnung                                                                                         | 132f. |
| 27      | Schematische Darstellung der Kostenartenrechnung                                                                                                                          | 137   |
| 28      | Buchungsbeleg                                                                                                                                                             | 139   |
| 29      | Beispiel Kostenstellenbericht                                                                                                                                             | 142   |
| 30      | Beispiel für eine interne Produktkalkulation                                                                                                                              | 151   |
| 31      | Top-down- und bottom-up-aufgebaute Teilkostenkalkulation im Vergleich                                                                                                     | 153   |
| 32      | Voll- und Teilkostenkalkulation im Vergleich                                                                                                                              | 154   |
| 33      | Aufbau Top-Down-Produktkalkulation                                                                                                                                        | 160   |
| 34      | Schematisches Beispiel einer Managementenerfolgsrechnung                                                                                                                  | 164   |
| 35      | Aggregierte Abweichungen als Differenz zwischen Verkaufserfolg und Managementenerfolg                                                                                     | 166   |
| 36      | Schematische Darstellung des Zusammenhanges zwischen Erfolgsrechnung der Finanzbuchhaltung (FIBU) und Managementenerfolgsrechnung des betrieblichen Rechnungswesens (BRW) | 167   |
| 37      | Schematisches Beispiel einer Abstimmbrücke                                                                                                                                | 168   |
| 38      | Rechnungswesenpanorama                                                                                                                                                    | 170f. |
| 39      | Plan-Managementenerfolgsrechnung                                                                                                                                          | 172   |
| 40      | Fragestellungen einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung                                                                                                               | 175   |
| 41      | Entscheidungsrechnung und Verantwortungsrechnung                                                                                                                          | 176   |
| 42      | Verantwortungsdimensionen in einer Managementenerfolgsrechnung                                                                                                            | 178   |
| 43      | Angriffskeile der Ertragssteigerung                                                                                                                                       | 182   |
| 44      | Break-even-Diagramm (Fokus: Managementenerfolg)                                                                                                                           | 183   |

| Modul 4 |                                                                                        |     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 45      | Investitionen und Desinvestitionen                                                     | 190 |
| 46      | Vergleich statischer und dynamischer Methoden der Investitionsrechnung                 | 195 |
| 47      | Gegenwartswertmethode bei jährlich unterschiedlichem Nutzen am Beispiel der Maschine C | 202 |

|    |                                                                               |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 48 | Graphische Ermittlung des internen Ertragssatzes                              | 205 |
| 49 | Vergleich der Ergebnisse je Investitionsrechnungsmethode                      | 206 |
| 50 | Nutzwertanalyse am Beispiel der Maschine B (ohne Operationalisierungstabelle) | 208 |

| Modul 5 |                                                                         |        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| 51      | Schematisches Beispiel Plan-Verkaufserfolgsrechnung                     | 220f.  |
| 52      | Hockey-Stick-Effekt                                                     | 223    |
| 53      | Planungsschema einer Mehrjahresplanung                                  | 226f.  |
| 54      | Hinweise für die Planung der einzelnen Positionen der Mehrjahresplanung | 228ff. |
| 55      | Elemente der Feinsteuerung und deren zentrale Fragestellungen           | 236    |



## Anhang IV

### Stichwortverzeichnis

- Abgrenzungen 122f
  - sachliche 122, 137
  - zeitliche 122, 136f
  - Abgrenzungsprobleme 42, 46
- Abschreibungen 44, 46
- Abstimmbrücke 167
- Abweichungsanalyse 25, 236f
- Aktiven siehe Vermögen
  - transitorische 37
- Amortisationsrechnung 199f
- Annuitätsrechnung 205f
- Arbeitsplan 143, 150
- Aufwand (Aufwendungen) 44, 71f
  - ausgabenwirksamer 88, 224
  - ausserordentlicher 45, 71
  - betrieblicher 45, 71
  - neutraler 45, 71
- Barwert siehe Gegenwartswert
- Berichtsfenster 235
- Berichtswesen 213ff
  - Berichtswesen-Plattform 10f, 213
- Beschäftigungsgrad 146
- Bestandesrechnung siehe Bilanz
- Betriebsdatenerfassung 148
- Bewegungsrechnung siehe Erfolgsrechnung
- Bewertung (von Vermögen und Schulden) 46, 76
- Bilanz 36ff, 50
  - Bilanzgewinn/-verlust 40f
  - Bilanzklarheit 70, 78
  - Bilanzsumme 40
  - Bilanzvorsicht 70, 77
  - Bilanzwahrheit 70, 77
  - Eröffnungsbilanz 59ff
  - Positionen der 41
  - Schlussbilanz 59ff
  - Summenbilanz 50
- Break-even-Analyse 181ff
- Buchhaltung 49ff
  - doppelte 52ff
  - Buchhaltungsorganisation 65ff
  - Hilfsbuchhaltungen 67
- Buchführung 70
  - Buchführungspflicht 69f
  - Ordnungsmässigkeit der 68ff
- Buchung 51, 54ff
  - erfolgswirksame 56
  - nicht-erfolgswirksame 56ff
- Abschlussbuchung 63
- Buchungsbeleg 52
- Buchungsjournal 52, 66
- Buchungssatz 53
- Eröffnungsbuchung 63
- Gegenbuchung 52
- Hauptbuch 66
- Budget 216
- Budgetierung 216ff
- Cash Flow 86ff, 184
  - Brutto-Cash Flow 90
  - Cash Flow-Analyse 100, 107
  - Cash Flow-Rentabilität 107
  - Freier Cash Flow (Free Cash Flow) 225
  - Netto-Cash Flow 90
- Controller-Bericht 234ff
- Controlling 19ff
  - Aufgaben des 27ff
  - Controlling-Kooperation 29f
  - Kernaktivitäten des 24f
  - Wirtschaftlichkeit des 29, 244f
  - als Führungsfunktion 23f
  - als Servicefunktion 29
- Debitorenziel 104
- Decision Accounting 144, 158, 176
- Deckungsbeitrag 126
- Deckungsbeitragsrechnung 123ff, 126f
  - einzelproduktweise 152, 158ff, 174ff
  - mehrstufige 127, 161ff
- Deckungsgrad 102f
- Deckungsziel 154, 157, 159, 179f, 219
- Dividende 38, 60
- Eigenfinanzierungsgrad 102, 106
- Erfolgsrechnung 41ff

- Erfolgsrechnung (Fortsetzung)  
  mehrstufige 45  
  Positionen der 44  
Ergebnisrechnung 180, 232ff  
Erlös 121  
  Brutto-Erlös siehe Brutto-Verkaufserlös  
  Brutto-Verkaufserlös 126  
  Netto-Erlös siehe Netto-Verkaufserlös  
  Netto-Verkaufserlös 126  
Erlösminderungen 159  
  direkte 159  
  Standarderlösminderungen 159  
Erlösrechnung 158ff  
Erlösträger 122  
Ertrag (Erträge) 44, 71  
  ausserordentlicher 71  
  betrieblicher 71  
  einnahmewirksamer 88, 224  
  neutraler 71  
Ertragskraft siehe Cash Flow-Rentabilität  
Ertragsstruktur 168, 184  
Ertragsstrukturanalyse 241  
Erwartungsrechnung 26, 236, 239  
  
Feinsteuern 25, 217, 222  
Fertiglagerbestand 105  
Finanzbuchhaltung siehe Buchhaltung  
Finanzierung 20, 38, 49, 91  
  Aussenfinanzierung 92  
  Eigenfinanzierung 92  
  Finanzierungsaktivitäten 38, 92  
  Finanzierungsanalyse 100, 102f  
  Finanzierungskreislauf 93  
  Fremdfinanzierung 92  
  Innenfinanzierung 92  
  Selbstfinanzierung 92f  
  Verfügungsfinanzierung 92  
Finanzielle Stabilität 22f, 86, 222  
Fortführungswert 46  
Funds Position 107  
  
Gegenwartswert 197, 201  
Gegenwartswertmethode 200ff  
Geschäftsabschluss 74ff  
  betriebswirtschaftlicher 76f, 80f  
  handelsrechtlicher 77f, 81  
  steuerrechtlicher 78f, 81f  
  Anspruchsgruppen 75  
Geschäftsbericht 70f  
Geschäftsfall 49  
Gewinn 40, 44  
  Bruttogewinn 45, 127  
  
Gewinn (Fortsetzung)  
  Gewinnschwelle 183  
  Gewinnvortrag 39, 60  
  Reingewinn 45, 50, 52, 63, 167  
  
Haben 49  
Höchstbewertungsvorschriften 73, 77  
  
Investition 20, 189f  
  Desinvestition 189f  
  Investitionsaktivitäten 37, 92  
  Investitionsarten 191  
  Investitionsplanung 192f  
Investitionsrechnung 188ff, 191, 193  
  Fallbeispiel zur 198ff  
  Methoden der 195  
  dynamische 194, 200ff  
  statische 194, 199f  
  Rechnungselemente der 195ff  
  
Kalkulation 147ff  
  Auftragskalkulation 147  
  Kalkulationssatz 144f  
  Komponenten der 149f  
  Nachkalkulation 147f  
  Teilkostenkalkulation 152ff  
  Standardkalkulation 147, 150f  
  Vollkostenkalkulation 152ff  
  Vorkalkulation 147f  
Kapital 38  
  Eigenkapital 39, 72, 218  
  Fremdkapital 39, 72  
  kurzfristiges 39  
  langfristiges 39  
  Kapitalkosten 162f, 197, 225  
Kapitalflussrechnung siehe Mittelflussrechnung  
Kapitalumschlagshäufigkeit 106  
Kapitalwertmethode siehe Gegenwarts-wertmethode  
Kennzahlen 99ff, 108f  
  betriebliche 110f  
  finanzwirtschaftliche 102ff, 108  
  Kennzahlenübersicht 240ff  
  Voraussetzungen für 84ff  
Kontierung 52  
Konto 49f  
  Aktiv-Konto (Bilanz) 51  
  Aufwandskonto (Erfolgsrechnung) 51f  
  Bestandeskonto (Bilanz) 50  
  Bewegungskonto (Erfolgsrechnung) 51  
  Ertragskonto (Erfolgsrechnung) 51f  
  Kontenkreis 50  
  
Konto (Fortsetzung)  
  Kontenplan 66  
  Kontenrahmen 66  
  Passiv-Konto (Bilanz) 51  
Kosten 121  
  fixe 125f, 157  
  kalkulatorische 162  
  proportionale 124f  
  sprungfixe 125, 181  
  Einzelkosten 137f  
  Fixkostenschlüsselung 176ff, 219  
  Gemeinkosten 138  
  Grenzkosten 124, 182  
  Kostenart 136  
  Kostenerfassung 136, 139  
  Kostenkontrolle 242  
  Kostensatz siehe Kalkulationssatz  
  Kostenspaltung 124, 144, 242  
  Soll-Kosten 146, 166, 243  
Kostenrechnung 135  
  Kostenartenrechnung 136ff  
  Kostenstellenrechnung 139ff  
  Kostenträgerstückrechnung siehe Kalkulation  
  Kostenträgerzeitrechnung 148f  
Kostenstelle 140  
  Kostenstellenbericht 141ff, 241ff  
  Kostenstellenbildung 141  
  Kostenstellenrechnung 139ff  
  Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich 141ff, 165f, 241ff  
  
Lagerumschlag 105  
Leistung 121  
Leistungs-Center siehe Kostenstelle  
Leistungsbeurteilung 179ff  
Life Cycle Costing 243  
Liquidität 21f, 86ff  
  Liquiditätsanalyse 100, 103ff  
  Liquiditätsgrad 1/2/3 103  
  Liquiditätsgrad 1./2./3. Stufe 103  
Liquidationswert 46  
  
Managementenerfolg 166f, 183  
Managementenerfolgsrechnung 161ff, 174ff  
Mengengerüst 134, 150f  
Mengengrößen 117, 134  
Methode des internen Ertragssatzes 203ff  
Mittelfluss 95f, 224  
  aus laufender Geschäftstätigkeit 95, 224  
  aus Finanzierungsaktivitäten 96  
  aus Investitionsaktivitäten 95, 224  
  
Mittelflussrechnung 86, 94ff, 222  
  
Niederstwertprinzip 73, 77  
Nutzen (Investitionsrechnung) 196  
Nutzwertanalyse 207f  
  
Operationsplan siehe Arbeitsplan  
  
Passiven siehe Kapital  
  transitorische 39  
Pay-Back-Methode siehe Amortisationsrechnung  
Plan-Beschäftigung 143, 218f  
Planbezugsgrösse 143  
Plan-Leistung 143  
Planung 25, 215  
  Aktionsplanung 236, 239  
  Formulare in Anhang II  
  Operative Jahresplanung 216ff  
  Massnahmenplanung 236, 238  
  Mehrjahresplanung 222ff  
  periodische 222  
  rollende 222f  
  Planungsrechnung 119, 214ff  
  im Gegenstromprinzip 25, 216ff  
  und Prognose 215  
Produktionsprogramm 143, 218, 242  
  
Rechnungswesen  
  betriebliches 115ff  
  finanzielles 33ff  
  Anspruchsgruppen des 34  
Rentabilität 23  
  Cash Flow-Rentabilität 107  
  Eigenkapitalrentabilität 106  
  Gesamtkapitalrentabilität 20, 106  
  Rentabilitätsanalyse 100, 106  
  Umsatzrentabilität 106  
Reporting siehe Berichtswesen  
Reserven 39, 60  
  stille 77f  
Responsibility Accounting 140, 144, 176, 180  
  
Rezeptur siehe Stückliste  
Risikokapital 38  
Risiko- und Sensitivitätsanalyse 209  
ROE siehe Eigenkapitalrentabilität  
ROI siehe Gesamtkapitalrentabilität  
ROI-Stammbaum 20  
ROI-Ziel 162f, 183f, 191  
ROS siehe Umsatzrentabilität  
Rückstellungen 39, 46, 76  
Rückzahlungsverpflichtungen 38

Saldierung 50  
Saldo 50  
Schulden 50  
Selbstfinanzierungskraft 90, 107  
Sicherheit 22  
Sicherheitsabstand 182, 184  
Soll 49  
Soll-Kosten 146, 243  
Standortbestimmung 25, 236f  
Statusbericht 233ff  
Strukturkennzahlen 216, 241  
Strukturziele 215f  
Stückliste 150f

Target Costing 152  
Tragfähigkeitsprinzip 157, 176, 179f  
Transparenz 27, 213, 244

Umsatzrendite siehe Cash Flow-  
Rentabilität  
Unternehmenscockpit 10, 213  
Ursachenanalyse 25, 236, 238

Verbrauchsabweichung 146, 165f, 242f  
Verkaufserfolg 165f  
Verkaufserfolgsrechnung 217, 234ff  
Verkaufspreisfindung 148, 155ff, 179  
Verlust 40, 44  
    Reinverlust 45, 50, 63  
Vermögen 36, 50  
    Anlagevermögen 37, 72  
        finanzielles 37  
        immaterielles 37  
        materielles 37  
    Nettoumlaufvermögen 87, 104, 224  
    Umlaufvermögen 37, 72  
Verschuldungsfaktor  
    Dynamischer 91, 107  
    Netto-Verschuldungsfaktor 107  
Verschuldungsgrad 102  
Verursachungsprinzip 157, 180

Wertgrößen 117  
Wertverschiebung 42, 49, 56ff, 95f  
Wertverzehr 42f  
Wertzuwachs 28, 42f, 217  
    erfolgswirtschaftlicher 23, 86

Zeitwert von Geld 193f  
Zwischenabschluss 167f