

# **WIR** Bank **Business-Treff**

## **Rechnungswesen als Führungsinstrument** Kennzahlen & Kalkulationen verstehen und Massnahmen ableiten

Schaffhausen, 16. September 2015  
Alexander Gonzalez

## Inhaltsverzeichnis

- |   |                         |   |                  |
|---|-------------------------|---|------------------|
| 1 | Analyse                 | ➔ | Kennzahlen       |
| 2 | Steuerung (Controlling) | ➔ | Planungsrechnung |
| 3 | Preisgestaltung         | ➔ | Kalkulation      |

## Rechnungswesen früher ...

- Rechnungswesen = Buchhaltung
- Pflichtprogramm, eher notwendiges Übel
  - Steuerbehörde
  - Banken
- Instrument zu allfälliger Steueroptimierung
- Abschluss 1x pro Jahr (Frühjahr/Sommer)
- Analyse eher rudimentär

## ... und heute

- Grundlage für unternehmerische Entscheidungen
  - Investitionsplanung
  - Sortimentsgestaltung
  - Make or Buy
- Instrument zur laufenden Erfolgskontrolle (Soll-Ist)
- Tendenz zu Zwischenabschlüssen (Semester/Quartal/Monat)
- Höhere betriebswirtschaftliche Kenntnis-Anforderungen an Unternehmerinnen und Unternehmer

## Inhaltsverzeichnis

### 1 Analyse

- Bilanz
- Erfolgsrechnung
- Cash Flow und Geldflussrechnung



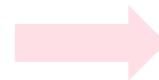
Kennzahlen

### 2 Steuerung (Controlling)



Planungsrechnung

### 3 Preisgestaltung



Kalkulation

## Analyse der Bilanz I

### Kern-Kennzahlen in der Praxis

flüssige Mittel	kurzfristiges Fremdkapital
Forderungen	
Waren	langfristiges Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital

### Liquiditätsgrad 2

Liquide Mittel in % des  
Kurzfristigen Fremdkapitals

- Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft
- Liquiditätsengpässe als «Konkursfaktor Nr. 1»

## Analyse der Bilanz II

### Kern-Kennzahlen in der Praxis

flüssige Mittel	kurzfristiges Fremdkapital
Forderungen	
Waren	langfristiges Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital

### Fremdfinanzierungsgrad

Fremdkapital in % des  
Gesamtkapitals

- Zahlungsverpflichtung
- Sicherheit
- Unabhängigkeit
- Bonität

## Analyse der Bilanz III

### Kern-Kennzahlen in der Praxis

flüssige Mittel	kurzfristiges Fremdkapital
Forderungen	
Waren	langfristiges Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital

### Analyse Forderungen und Lager

Forderungen im Verhältnis zum Umsatz (= Debitorenumschlag)

Lager im Verhältnis zum Warenbestand (=Lagerumschlag)

- Überwachung der Debitoren und des Warenlagers
- Frühzeitig negative Tendenzen erkennen
- Kapitalbindung
- Wertverlust/Überalterung



# Analyse der Erfolgsrechnung I

## Kern-Kennzahlen in der Praxis

	Warenertag/Nettoerlös
./.	Warenaufwand
	<b>Bruttogewinn</b>
./.	Personalaufwand
./.	Übriger Betriebsaufwand
	<b>EBITDA</b> Reingewinn vor Abschreibungen/Zinsen/Steuern
./.	Abschreibungen
	<b>EBIT</b> Reingewinn vor Zinsen und Steuern
./.	Zinsaufwand
	<b>Reingewinn vor Steuern («EBT»)</b>
./.	Steueraufwand
	<b>Reingewinn</b>

### Bruttogewinn-Marge

In % Nettoerlös

- Zentrale Information über Verhältnis Verkaufspreise zu Einkaufspreisen
- Starke Hebelwirkung auf Ergebnis

## Analyse der Erfolgsrechnung II

### Kern-Kennzahlen in der Praxis

	Warenauftrag/Nettoerlös
./.	Warenaufwand
	<b>Bruttogewinn</b>
./.	Personalaufwand
./.	Übriger Betriebsaufwand
	<b>EBITDA</b> Reingewinn vor Abschreibungen/Zinsen/Steuern
./.	Abschreibungen
	<b>EBIT</b> Reingewinn vor Zinsen und Steuern
./.	Zinsaufwand
	<b>Reingewinn vor Steuern («EBT»)</b>
./.	Steueraufwand
	<b>Reingewinn</b>

### EBIT-Marge

In % Nettoerlös

- Zentrale Kennzahl zur Messung der betrieblichen Rentabilität
- Oft Basisgrösse für Unternehmensbewertungen

## Analyse der Erfolgsrechnung III

### Kern-Kennzahlen in der Praxis

	Warenertag/Nettoerlös
./.	Warenaufwand
	<b>Bruttogewinn</b>
./.	Personalaufwand
./.	Übriger Betriebsaufwand
	<b>EBITDA</b> Reingewinn vor Abschreibungen/Zinsen/Steuern
./.	Abschreibungen
	<b>EBIT</b> Reingewinn vor Zinsen und Steuern
./.	Zinsaufwand
	<b>Reingewinn vor Steuern («EBT»)</b>
./.	Steueraufwand
	<b>Reingewinn</b>

### Reingewinn

In % Nettoerlös

- Messung der gesamtunternehmerischen Rentabilität
- Basis für Eigenkapital-Rendite

## Analyse Bilanz/Erfolgsrechnung

Praxistransfer: direkte Ermittlung mit Excel-Verknüpfung

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
46	<b>Finanzaufwand</b>				15 028		21 834		16 258		16 200	
47												
48	<b>BETRIEBSERGEBNIS III</b>				70 066		-70 400		-15 585		209 714	
49	<i>vor Steuern</i>											
50												
51	Ausserordentlicher Ertrag				450		7 800					
52	Ausserordentlicher Aufwand						-18					
53	<b>Neutraler Erfolg</b>				450		7 782		-		-	
54												
55	<b>JAHRESGEWINN / -VERLUST VOR STEUERN</b>				70 516		-62 618		-15 585		209 714	
56												
57	<b>Steuern</b>				28 500		-		-		31 457	
58												
59	<b>JAHRESGEWINN / -VERLUST</b>				42 016		-62 618		-15 585		178 257	
60												
61												
62	Bruttogewinn I in %				50%		55%		54%		57%	
63												
64	Bruttogewinn II in % (nach Personalkosten)				21%		18%		18%		28%	
65												
66	Betriebsergebnis I in % EBITDA				6%		0%		2%		13%	
67												
68	Betriebsergebnis II in % EBIT				3%		-2%		0%		9%	
69												
70	Betriebsergebnis III in % EBT				3%		-3%		-1%		8%	
71												
72	Reingewinn / -verlust				2%		-3%		-1%		7%	
73												

## Cash Flow und Geldflussrechnung I

### Ausgangslage: Bilanz mit Vorjahresvergleich

Aktiven	31.12.	01.01.	Passiven	31.12.	01.01.
Flüssige Mittel	5	20	Kreditoren	55	50
Debitoren	60	40	Hypotheken	40	70
Warenvorrat	90	80	<b>Fremdkapital</b>	<b>95</b>	<b>120</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>155</b>	<b>140</b>	Aktienkapital	170	150
Immobilien	134	160	Reserven/Gewinnvortrag	41	80
Mobilien	62	50	Reingewinn	45	
Anlagevermögen	196	210	<b>Eigenkapital</b>	<b>256</b>	<b>230</b>
<b>AKTIVEN</b>	<b>351</b>	<b>350</b>	<b>PASSIVEN</b>	<b>351</b>	<b>350</b>

Fragestellung: Nachweis Abnahme flüssige Mittel um 75%?

## Cash Flow und Geldflussrechnung II

### Ermittlung des Cash Flow

	Gewinn		45
+	Abschreibung Mobiliar	20	
+	Abschreibung Liegenschaft	15	35
	<b>Cash Flow Nettoumlaufvermögen</b>		<b>80</b>
./.	Zunahme Debitoren	-20	
./.	Zunahme Warenvorrat	-10	
+	Zunahme Kreditoren	5	-35
	<b>Cash Flow</b>		<b>55</b>

## Cash Flow und Geldflussrechnung III

### Geldflussrechnung

Cash Flow		55
Geldfluss aus Investitionstätigkeit		
./. Kauf Mobiliar	-32	
+ Verkauf Land	11	-21
<b>Free Cash Flow</b>		<b>34</b>
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		
+ Aktienkapitalerhöhung	20	
./. Tilgung Hypothek	-30	
./. Gewinnausschüttung	-39	-49
<b>Abnahme flüssige Mittel</b>		<b>-15</b>

## Cash Flow und Geldflussrechnung IV

Praxistransfer: direkte Ermittlung mit Excel-Verknüpfung

	<u>2014</u> CHF	<u>2013</u> CHF
Reingewinn gemäss Erfolgsrechnung	137 592	-58 822
Abschreibungen	82 846	41 418
<b>CASH FLOW Nettoumlaufvermögen</b>	<b>220 438</b>	<b>-17 404</b>
<b>Einfluss Veränderung NUV (Cash Flow):</b>		
Kundenguthaben	-153 976	112 105
Delkredere	-	-10 000
<b>Forderungen aus Lieferungen u. Leist.</b>	<b>-153 976</b>	<b>102 105</b>
Aktionärs Guthaben	25 873	-25 025
Mietzinsdepots und Kautionen	-6	-10
Eidg. Steuerverwaltung, VST	-	-
<b>Andere Forderungen</b>	<b>25 867</b>	<b>-25 035</b>
Warenbestand	93 620	112 741
Wertberichtigung Warenvorräte	-	-



## Inhaltsverzeichnis

1 Analyse



Kennzahlen

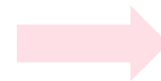
**2 Steuerung (Controlling)**



Planungsrechnung

- Aufgaben und Zielsetzungen
- Der Planungsprozess (Teil-/Gesamtpläne)
- Beispiele: Plan-ER, Liquiditätsplan
- Anwendung/Umsetzung mit Beispiel

3 Preisgestaltung



Kalkulation

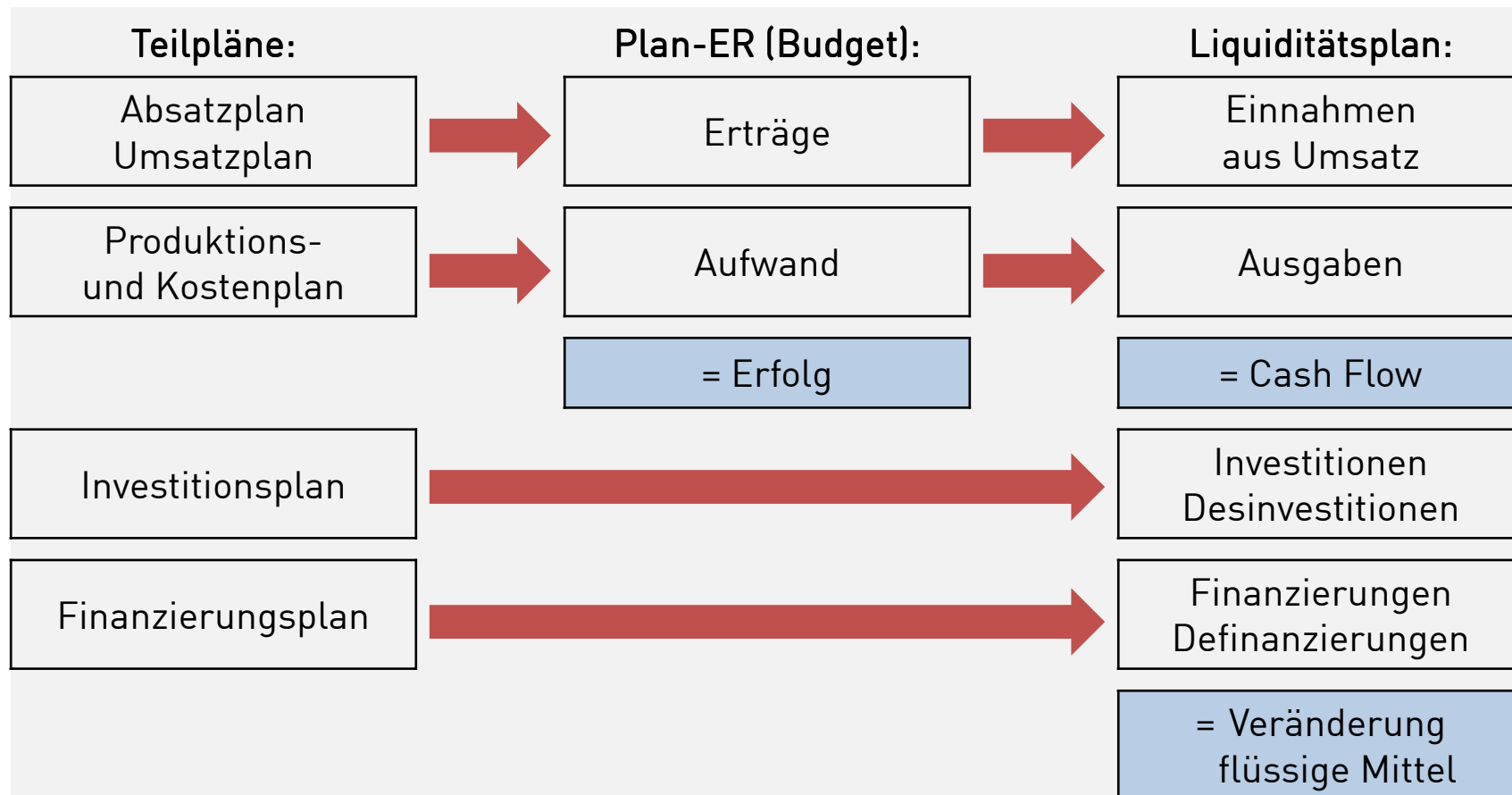
# Planungsrechnung I

## Aufgaben und Zielsetzungen

- Vorscheurechnung/Antizipation
- Schaffen einer Basis für betriebliche Entscheidungen
- Prognose der finanziellen Auswirkung von betrieblichen Entscheidungen/Entwicklungen
- Basis für Sensitivitätsanalyse (Szenarien)

## Planungsrechnung II

### Der Planungsprozess (Teil-/Gesamtpläne)



## Planungsrechnung III

### Plan-Erfolgsrechnung: Muster

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Warenertrag	100	100	110	120	130	140
Warenaufwand	-60	-60	-66	-72	-78	-84
Personalaufwand	-26	-26	-26	-26	-26	-26
Zinsaufwand	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Mietaufwand	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Abschreibungen	-4	-4	-4	-5	-5	-5
Übriger Baraufwand	-10	-10	-10	-11	-12	-13
<b>= Erfolg</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

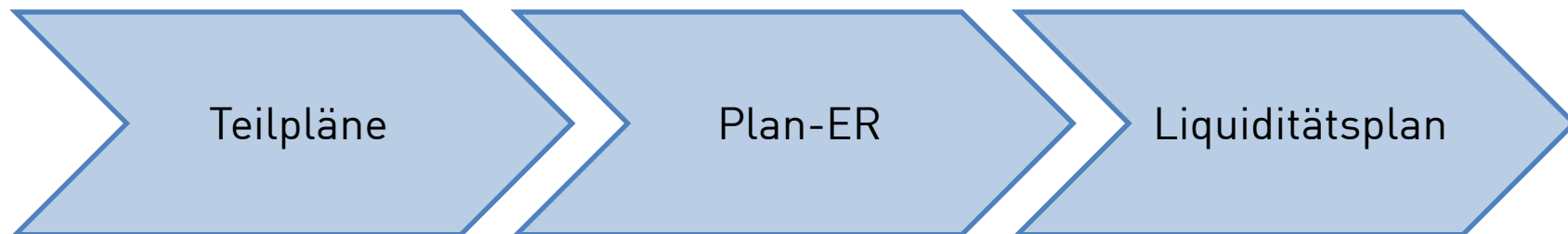
## Planungsrechnung IV

### Liquiditätsplan: Muster

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Zahlungen von Kunden	170	100	100	110	120	130
Zahlungen an Lieferanten	-60	-66	-72	-78	-84	-90
Zahlungen an Personal	-24	-24	-24	-24	-24	-24
Zinszahlungen				-6		
Mietzinszahlungen	-60					
Übriger Baraufwand	-10	-10	-10	-11	-12	-13
= Cash Flow	16	0	-6	-9	0	3
Kauf Fahrzeug			-40			
Verkauf Fahrzeug				5		
Dividendenzahlungen					-13	-7
Zu-/Abnahme Flüssige Mittel	16	0	-46	-4	-13	-4
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Flüssige Mittel Ende Monat	46	46	0	-4	-17	-21

## Planungsrechnung V

### Anwendung / Umsetzung



- Konkrete Werte
- Monatswerte oder
- Jahreswerte gewichtet (Äquivalenz)

- Automatische Übernahme via Teilpläne

- Bei Investitions- und Finanzplänen automatische Übernahme via Teilpläne
- Definition von Prämissen mit Formelbezug


## Planungsrechnung VI

### Anwendung / Umsetzung: Definition von Prämissen mit Formelbezug

#### Zahlungen von Debitoren

Prämisse: Zahlung in 30 Tagen


	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Warenauftrag	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Zahlungen Debi	=Debi 1.1.	=B2	=B3			



#### Zahlungen an Lieferanten

Prämisse: Einkauf ein Monat vor Verkauf und Zahlung sofort

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Warenaufwand	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Zahlungen an Kredi	=C3	=C4				



## Inhaltsverzeichnis

- |          |                         |          |                    |
|----------|-------------------------|----------|--------------------|
| 1        | Analyse                 | →        | Kennzahlen         |
| 2        | Steuerung (Controlling) | →        | Planungsrechnung   |
| <b>3</b> | <b>Preisgestaltung</b>  | <b>→</b> | <b>Kalkulation</b> |
- Der Standard-BAB als Gesamtkalkulation (Vollkosten)
  - Schema Einzelkalkulation (Vollkosten)
  - Vor- und Nachteile der Vollkostenrechnung/Vollkostenkalkulation
  - Die Entscheidungsfalle: Pauschale Umlage von Fixkosten
  - Schema Einzelkalkulation (Teilkosten)
  - Die betriebswirtschaftliche Preisuntergrenze
  - Lösungsansatz Kalkulation für die Praxis



## Preisgestaltung und Kalkulation I

### Der Standard-BAB als Gesamtkalkulation (Vollkosten) Teil 1

Kostenart	Kosten	Einkauf/ Lager	Fertigung	Verwaltung und Vertrieb	Produkt 1	Produkt 2
Einzelmaterial	500				200	300
Einzellöhne	600				210	390
Hilfsmaterial	105	10	50	45		
Hilfslöhne	270	60	60	150		
Miete	100	30	60	10		
Zinsen	60	14	40	6		
Abschreibungen	80	12	60	8		
Sonstiges	145	24	30	91		
<b>TOTAL</b>	<b>1'860</b>	<b>150</b>	<b>300</b>	<b>310</b>	<b>410</b>	<b>690</b>

## Preisgestaltung und Kalkulation I

### Der Standard-BAB als Gesamtkalkulation (Vollkosten) Teil 2

Kostenart	Kosten	Einkauf/ Lager	Fertigung	Verwaltung und Vertrieb	Produkt 1	Produkt 2
<b>TOTAL</b>	<b>1'860</b>	<b>150</b>	<b>300</b>	<b>310</b>	<b>410</b>	<b>690</b>
Umlage Material-Gemeinkosten (30% EM)		-150			60	90
Umlage Fertigungs-Gemeinkosten (50%EL)			-300		105	195
<b>Herstellkosten</b>					<b>575</b>	<b>975</b>
Umlage Verwalt. – und Vertriebs-Gemeinkosten (20% HK)				-310	115	195
<b>Selbstkosten</b>					<b>690</b>	<b>1'170</b>
Erlös					-680	-1'230
<b>Erfolg (+ = Verlust / - = Gewinn)</b>					<b>10</b>	<b>-60</b>

Fragestellung: Wie ist der Verlust Produkt B zu interpretieren?

## Preisgestaltung und Kalkulation II

### Schema Einzelkalkulation (Vollkosten)

Einzelmaterial	100.-	100%
Material-Gemeinkosten	30.-	30%
<b>Materialkosten</b>	<b>130.-</b>	<b>130%</b>
Einzellöhne	60.-	100%
Fertigungs-Gemeinkosten	30.-	50%
<b>Fertigungskosten</b>	<b>90.-</b>	<b>150%</b>
Herstellkosten	210.-	100%
Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten	42.-	20%
<b>Selbstkosten</b>	<b>252.-</b>	<b>120%</b>

Fragestellung: Würden Sie diesen Auftrag mit VP 240.- annehmen?

## Preisgestaltung und Kalkulation III

### Vor- und Nachteile der Vollkostenrechnung/Vollkostenkalkulation

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ermittlung der Selbstkosten</li> <li>▪ Ermittlung der <i>langfristigen</i> Preisuntergrenze zur Deckung der Fixkosten</li> <li>▪ Weniger Gefahr, dass Fixkosten nicht gedeckt werden</li> <li>▪ Weniger Aufwand (Kostenteilung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zurechnung von Fixkosten auf die Kostenträger (Produkte) mit teilweise fragwürdigen Schlüsseln</li> <li>▪ Fixkosten werden proportionalisiert</li> <li>▪ Gefahr von Fehlentscheidungen durch falsche Interpretation (z.B. Ablehnen von Aufträgen, Aufhebung von Sparten)</li> <li>▪ Ermittlung der <i>kurzfristigen</i> Preisuntergrenze nicht möglich</li> </ul>

## Preisgestaltung und Kalkulation IV

Die Entscheidungsfalle: Pauschale Umlage von Fixkosten

	Sparte 1	Sparte 2	Sparte 3	Total
Nettoerlös	1'100	600	800	2'500
Variable Kosten	440	360	300	1'100
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>660</b>	<b>240</b>	<b>500</b>	<b>1'400</b>
Fixkosten	500	350	350	1'200
<b>Reingewinn</b>	<b>160</b>	<b>-110</b>	<b>150</b>	<b>200</b>

Fragestellung: Wie verändert sich das Gesamtergebnis

- A) bei Aufhebung Spalte 2 mit vollständigem Fixkostenabbau?
- B) bei Aufhebung Spalte 2 ohne (vollständigem) Fixkostenabbau?

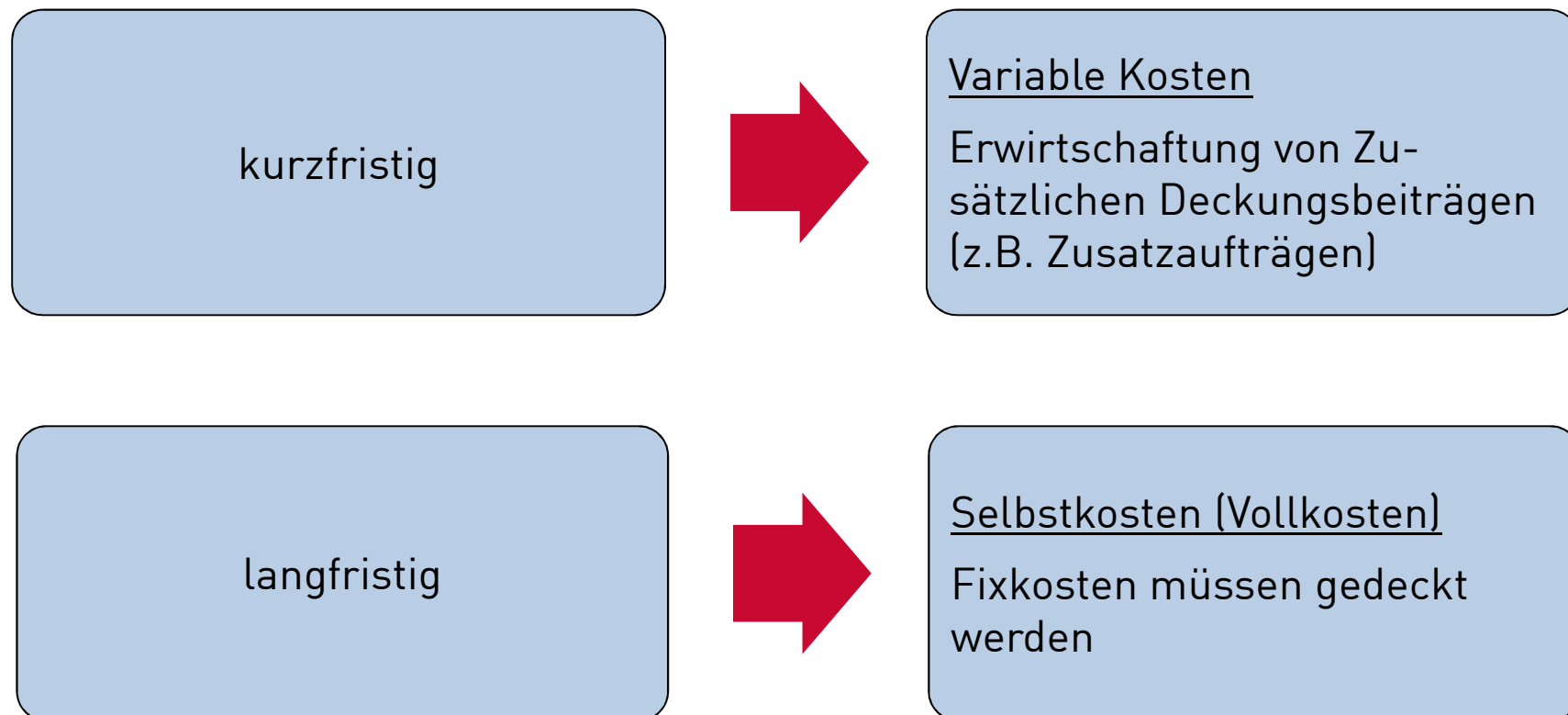
## Preisgestaltung und Kalkulation V

### Schema Einzelkalkulation (Teilkosten)

Einzelmaterial	100.-	
var. Material-Gemeinkosten	20.-	
<b>var. Materialkosten</b>		<b>120.-</b>
Einzellöhne	60.-	
var. Fertigungs-Gemeinkosten	15.-	
<b>var. Fertigungskosten</b>		<b>75.-</b>
var. Herstellkosten		195.-
var. Verwaltungs- und Vertriebs-Gemeinkosten		18.-
<b>var. Selbstkosten</b>		<b>213.-</b>
Fixkostenanteil gemäss Vollkosten		39.-
<b>Selbstkosten</b>		<b>252.-</b>

## Preisgestaltung und Kalkulation VI

### Die betriebswirtschaftliche Preisuntergrenze



## Preisgestaltung und Kalkulation VII

### Lösungsansatz Kalkulation für die Praxis (Teil 1)

#### Schritt 1: sog. Kostenspaltung/Kostenauflösung

	Vollkosten	variabel	fix
Nettoerlös	1'000		
Warenaufwand	400	400	
<b>Bruttogewinn</b>	<b>600</b>		
Personalkosten	300	200	100
Raumkosten	100		100
Unterhalt/Reparaturen	50	10	40
Übriger Betriebsaufwand	50	10	40
<i>Total Betriebsaufwand</i>	<i>500</i>	<i>220</i>	<i>280</i>
<b>Betriebsergebnis 1 (EBIT)</b>	<b>100</b>		
Abschreibungen	50		50
<b>Betriebsergebnis 2</b>	<b>50</b>		
Finanzaufwand	10		10
<b>Reingewinn vor Steuern</b>	<b>40</b>		



## Preisgestaltung und Kalkulation VII

### Lösungsansatz Kalkulation für die Praxis (Teil 2)

Schritt 2: Kalkulationsschema mit Fixkostenzuschlag ermitteln

	Vollkosten	
Nettoerlös	1'000	
Variable Mat.- und Fert.-Kosten	620	Gemäss Einzelkalkulation
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>380</b>	
Fixkosten	340	55% Zuschlag auf var. Kosten
<b>Reingewinn vor Steuern</b>	<b>40</b>	

Fazit:

- Langfristig muss der Fixkostenzuschlag von 55% einkalkuliert werden
- Dank der Kostenauflösung kann die kurzfristige Preisuntergrenze ermittelt werden (var. Kosten)
- In Einzelfällen (z.B. Unterbeschäftigung, Zusatzauftrag, etc.) kann der volle Fixkostenzuschlag unterschritten und dennoch ein Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden

# Massnahmen und mögliche Stellhebel I

## Analyse und Planung

- Verständnis für die wichtigsten Kennzahlen entwickeln (ohne Mutation zum Controller)
  - Angemessener Zeitaufwand, Zusammenarbeit mit Treuhänder/Berater prüfen
- Schrittweiser Aufbau von anwendbaren Analyse- und Planungstools
  - z.B. auf Excel-Basis (entwickeln oder auf versch. Websites abrufbar)
  - Fokussierung auf wichtigste Kenngrössen und allf. Weiterentwicklung
- Berichts-/Analysezyklen verkürzen (z.B. 1 Jahr > Semester > Quartal > Monat)
  - Praxistipp: nur wichtigste Kenngrössen z.B. monatlich (z.B. Umsatz, Marge)

## Massnahmen und mögliche Stellhebel II

Kostenseitig:	Umsatzseitig:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neuverhandlung von Einkaufspreisen</li> <li>▪ Bildung von Einkaufsgemeinschaften</li> <li>▪ Fixkosten: Reduktion oder wo möglich Umwandlung in variabel</li> <li>▪ Generell Kosten überprüfen (z.B. Personalbestand, Lohnkosten)</li> <li>▪ Angebot überprüfen (Sortiment, Breite, etc.)</li> <li>▪ Produktions-/Arbeitsprozesse überprüfen</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsverbesserung (Begründung für allf. Preiserhöhungen)</li> <li>▪ Verkaufsaktivitäten erhöhen (z.B. Werbung, Akquisition, etc.)</li> <li>▪ etc.</li> </ul>

## Literaturhinweis



Das Rechnungswesen als Führungsinstrument  
Jürg Leimgruber, Urs Prochinig  
Verlag SKV

## Persönliche Vorstellung

### Alexander Gonzalez

- Eidg. Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
- Ausbildner SVEB1
- Seit 2006 selbstständiger Unternehmensberater und Dozent
- Dienstleistungen:
  - Unternehmensberatung/Treuhand
  - Selektion von Fach- und Führungskräften
  - Führungsbegleitung von Unternehmerinnen/Unternehmern
  - Personaladministration (Vertragswesen, Lohnwesen, etc.)
- Nebenamtliche Tätigkeit:
  - Präsident Wirtschaftsverband Stadt Luzern



## Kontakt

Alexander Gonzalez



Alexander Gonzalez GmbH  
Unternehmensberatung  
Sempacherstrasse 5  
6003 Luzern

Telefon 041 210 50 50

E-Mail [ag@alexandergonzalez.ch](mailto:ag@alexandergonzalez.ch)

Web [www.alexandergonzalez.ch](http://www.alexandergonzalez.ch)

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**