

Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Manfred Deitermann, Dipl.-Hdl. Wolf-Dieter Rückwart,  
Prof. Dr. Susanne Stobbe, Studiendirektor Björn Flader

# **Rechnungswesen für Kaufleute im Groß- und Außenhandelsmanagement**

Finanzbuchhaltung

Jahresabschluss

Betriebswirtschaftliche Auswertungen des Jahresabschlusses

Kosten- und Leistungsrechnung

Controlling

11. Auflage

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

## **Zusatzmaterialien zu Rechnungswesen für Kaufleute im Groß- und Außenhandelsmanagement**

Für Lehrerinnen und Lehrer:

Lösungen: 978-3-14-220337-9

Lösungen Download: 978-3-14-220333-1



Lehrerlizenz BiBox Dauerlizenz: 978-3-14-220341-6

Kollegiumslizenz BiBox Dauerlizenz: 978-3-14-220345-4

Für Schülerinnen und Schüler:

Arbeitsheft: 978-3-14-220329-4

Schülerlizenz BiBox Schuljahr: 978-3-14-220349-2



## ***westermann* GRUPPE**

© 2021 Westermann Bildungsmedien Verlag GmbH, Braunschweig, [www.westermann.de](http://www.westermann.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen bzw. vertraglich zugestanden Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Nähere Informationen zur vertraglich gestatteten Anzahl von Kopien finden Sie auf [www.schulbuchkopie.de](http://www.schulbuchkopie.de).

Für Verweise (Links) auf Internet-Adressen gilt folgender Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird die Haftung für die Inhalte der externen Seiten ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser externen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Sollten Sie daher auf kostenpflichtige, illegale oder anstößige Inhalte treffen, so bedauern wir dies ausdrücklich und bitten Sie, uns umgehend per E-Mail davon in Kenntnis zu setzen, damit beim Nachdruck der Verweis gelöscht wird.

Druck und Bindung: Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig

ISBN 978-3-14-**220325-6**

## Vorwort

Das vorliegende Lehrbuch „Rechnungswesen für Kaufleute im Groß- und Außenhandelsmanagement“ deckt alle Inhalte zum Rechnungswesen aus den Lernfeldern 4, 8 und 10 des Rahmenlehrplanes für den Ausbildungsberuf „Kaufmann/Kauffrau für Groß- und Außenhandelsmanagement“ ab.

Das Buch zeichnet sich dadurch aus,

- dass am Beispiel eines Großhandelsunternehmens grundlegende Fragen der Finanzbuchhaltung (einschließlich der Abläufe in den bedeutenden Funktionsbereichen), des Jahresabschlusses, der betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Jahresabschlusses sowie der Kosten- und Leistungsrechnung – einschließlich der Grundlagen des Controllings – praxisnah und anschaulich behandelt werden,
- dass über einführende Situationsschilderungen, ausführliche Erläuterungen, vielfältige Beispiele und zahlreiche Belege Zusammenhänge deutlich gemacht und eigenständiges Lernen ermöglicht werden,
- dass Zusammenfassungen am Ende eines jeden Kapitels und eine Vielzahl von Aufgaben unterschiedlicher Art und Schwierigkeit zur Sicherung des Lernerfolges beitragen.

Zwei Beleggeschäftsgänge, die sowohl konventionell als auch unter Verwendung einer entsprechenden FIBU-Software bearbeitet werden können, vermitteln Einblick in die buchhalterische Praxis und erfüllen die Forderung nach IT-gestütztem Einsatz von Buchhaltungssoftware im Unterricht.

Die Vermittlung beruflicher Handlungsfähigkeit erfüllen die Autoren durch

- komplexe, praxisgerechte Aufgabenstellungen,
- Bearbeitung realistischer Belege in Beispielunternehmen,
- Darstellung der Inhalte anhand durchgehender Situationen,
- umsatzsteuergerechte und IT-gestützte Buchungen.

## Vorwort zur 11. Auflage

Die 11. Auflage berücksichtigt alle Aktualisierungen aus dem Handels- und dem Steuerrecht bis zum Frühjahr 2021.

In den Kapiteln „A Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens“ sowie „B Einführung in die Finanzbuchhaltung und den Jahresabschluss“ haben die Autoren Wert auf die prozesshafte Darstellung der Geschäftsabläufe anhand eines Unternehmensmodells gelegt. Zudem wurde der Darstellung des erfolgswirksamen Leistungsbereichs der Unternehmung Vorrang vor den erfolgsunwirksamen Buchungen auf Bestandskonten eingeräumt und die wechselseitige Abhängigkeit von Erfolgs- und Bestandskonten bei erfolgswirksamen Geschäftsfällen betont.

Die Inhalte werden durchgängig situativ anhand des neuen Beispielunternehmens „FD Elektronikgroßhandlung GmbH“ problematisiert und veranschaulicht, sodass den Schülerinnen und Schülern allgemein bekannte Warengruppen für die Auseinandersetzung mit Inhalten zum Rechnungswesen angeboten werden.

Alle Texte wurden auf sprachliche Verständlichkeit und Klarheit sowie inhaltliche Vollständigkeit und Aktualität überprüft.

*Die Verfasser*

**LERNFELD 4 Werteströme erfassen und dokumentieren**

<b>A Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens</b>	
1	Das Beispielunternehmen FD Elektronikgroßhandlung GmbH ..... 9
2	Das Rechnungswesen als umfassendes Informationssystem ..... 10
3	Bereiche des Rechnungswesens ..... 14
3.1	Überblick ..... 14
3.2	Buchführung ..... 14
3.3	Jahresabschluss ..... 14
3.4	Kosten- und Leistungsrechnung ..... 15
3.5	Statistik ..... 15
3.6	Planungsrechnung ..... 15
3.7	Controlling ..... 16
4	Aufgaben des Rechnungswesens ..... 17
<b>B Einführung in die Finanzbuchhaltung und den Jahresabschluss</b>	
1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung ..... 19
1.1	Die Finanzbuchhaltung als Abbild der Unternehmensprozesse ..... 19
1.2	Aufgaben der Buchführung ..... 22
1.3	Gesetzliche Grundlagen der Buchführung ..... 23
1.4	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ..... 25
2	Einführung in den Jahresabschluss ..... 27
2.1	Ermittlung der Vermögens- und der Schuldenwerte durch Inventur ..... 27
2.1.1	Durchführung der Inventur ..... 27
2.1.2	Inventurvereinfachungsverfahren für die Warenvorräte ..... 30
2.2	Aufstellung des Inventars ..... 32
2.3	Bilanz als kurz gefasstes Inventar ..... 39
2.4	Erfolgsermittlung durch Eigenkapitalvergleich ..... 44
3	Organisation der Buchführung ..... 45
3.1	Kontenrahmen des Groß- und Außenhandels ..... 45
3.1.1	Aufgaben des Kontenrahmens ..... 45
3.1.2	Aufbau des Kontenrahmens ..... 46
3.1.3	Kontenplan als betriebsindividueller Kontenrahmen ..... 47
3.2	Belegorganisation ..... 48
3.2.1	Bedeutung und Arten der Belege ..... 48
3.2.2	Bearbeitung der Belege ..... 49
3.3	Kontierung der Belege durch Buchungssätze ..... 50
3.3.1	Einfacher Buchungssatz ..... 50
3.3.2	Zusammengesetzter Buchungssatz ..... 57
3.4	Bücher der Buchführung ..... 59
3.4.1	Grundbuch ..... 59
3.4.2	Hauptbuch ..... 60
3.4.3	Nebenbücher ..... 65
3.4.3.1	Kontokorrentbuchhaltung ..... 65
3.4.3.2	Lagerbuchhaltung ..... 67
3.5	Buchung der Geschäftsfälle auf Konten des Hauptbuches ..... 68
3.5.1	Buchungen auf Bestandskonten ..... 70
3.5.2	Buchungen auf Erfolgskonten ..... 77
3.5.3	Buchungsregeln für das Buchen auf Konten ..... 81



<b>4</b>	<b>Buchungen bei Lieferungen und sonstigen Leistungen</b>	82
4.1	Buchungen bei Warenlieferungen mit Umsatzsteuer	82
4.1.1	System der Umsatzsteuer beim Einkauf und beim Verkauf von Waren	83
4.1.2	Buchung des Wareneinkaufs mit Vorsteuer	88
4.1.3	Buchung des Warenverkaufs mit Umsatzsteuer	89
4.1.4	Buchungsmäßige Ermittlung der Zahllast	90
4.1.5	Buchungsmäßige Ermittlung des Vorsteuerüberhangs	91
4.1.6	Bilanzierung der Zahllast und des Vorsteuerüberhangs zum Abschlussstichtag	92
4.2	Bestandsveränderungen beim Wareneinkauf und Warenverkauf	96
4.2.1	Mehrbestand an Waren	96
4.2.2	Minderbestand an Waren	98
4.3	Buchung der umsatzsteuerpflichtigen sonstigen Leistungen	102
4.4	Besondere Buchungen beim Wareneinkauf	108
4.4.1	Nachlässe auf den Listenpreis	108
4.4.2	Bezugskosten und ihre Buchung	109
4.4.3	Lieferantenskonti	115
4.4.4	Nachträgliche Preisnachlässe des Lieferanten	121
4.4.5	Rücksendungen an Lieferanten	125
4.5	Besondere Buchungen beim Warenverkauf	127
4.5.1	Nebenkosten beim Warenverkauf	127
4.5.2	Kundenskonti	132
4.5.3	Nachträgliche Preisnachlässe an Kunden	134
4.5.4	Rücksendungen von Kunden	138
4.6	Zusammenfassende Aufgaben aus dem Bereich „Beschaffung und Absatz von Handelswaren“	141
<b>5</b>	<b>Abschreibung der Sachanlagen</b>	145
5.1	Buchung bei der Anschaffung	145
5.2	Buchung der linearen Abschreibung auf Sachanlagen	147
<b>6</b>	<b>Geschäftsgang mit Bestands- und Erfolgskonten sowie Eröffnungsbilanzkonto</b>	152
<b>7</b>	<b>Beleggeschäftsgang 1</b>	161
<b>8</b>	<b>Buchungen im Personalbereich</b>	174
8.1	Bruttoentgelt und Nettoentgelt	174
8.2	Lohnsteuer und sonstige steuerliche Abzüge	174
8.3	Sozialversicherungsabzüge	178
8.4	Buchung der Löhne und Gehälter	181
8.5	Buchung und Verrechnung von Vorschusszahlungen und Sachwerten	183
<b>9</b>	<b>Buchungen im Außenhandel</b>	188
9.1	Außenhandel	188
9.2	Warenverkehr mit EU-Mitgliedstaaten	189
9.2.1	Innereuropäischer Warenverkehr	189
9.2.2	Innereuropäischer Erwerb	191
9.2.3	Innereuropäische Lieferung	191
9.2.4	Innereuropäische Güterbeförderung	192
9.3	Warenverkehr mit Drittländern	194
9.3.1	Warenimport aus Drittländern	194
9.3.2	Warenexport in Drittländer	199
<b>10</b>	<b>Beleggeschäftsgang 2</b>	203

**LERNFELD 8 Werteströme auswerten**

<b>C</b>	<b>Jahresabschluss</b>	
<b>1</b>	<b>Aufgaben und Bestandteile des Jahresabschlusses</b>	218
<b>2</b>	<b>Jahresabschlussarbeiten</b>	220
2.1	Jahresabschlussarbeiten im Überblick	220
2.2	Erfassung von Inventurdifferenzen	220
2.3	Zeitliche Abgrenzung	222
2.3.1	Überblick	222
2.3.2	Aktive und passive Rechnungsabgrenzung	223
2.3.3	Sonstige Forderungen und sonstige Verbindlichkeiten	229
2.4	Bewertung des Vermögens und der Schulden	233
2.4.1	Aufgabe und Auswirkungen der Bewertung	233
2.4.2	Rechtliche Grundlagen der Bewertung	234
2.4.3	Allgemeine Bewertungsgrundsätze	235
2.4.4	Bewertung des Vermögens	239
2.4.4.1	Zugangs- und Folgebewertung	239
2.4.4.2	Bewertung des Anlagevermögens	243
2.4.4.2.1	Zugangsbewertung	243
2.4.4.2.2	Folgebewertung	243
2.4.4.2.3	Geringwertige Wirtschaftsgüter	250
2.4.4.3	Bewertung des Umlaufvermögens	255
2.4.4.3.1	Bewertungsgrundsätze für das Umlaufvermögen	255
2.4.4.3.2	Bewertung der Warenvorräte	255
2.4.4.3.3	Bewertung der Forderungen	258
2.4.5	Bewertung der Schulden	265
2.4.5.1	Bewertung der Verbindlichkeiten	265
2.4.5.2	Bewertung der Rückstellungen	269
<b>3</b>	<b>Jahresabschluss der GmbH</b>	276
3.1	Publizitäts- und Prüfungspflicht der GmbH	276
3.2	Gliederung der Bilanz der GmbH nach § 266 HGB	278
3.3	Ausweis des Eigenkapitals der GmbH in der Bilanz	280
3.4	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 HGB	282
<b>4</b>	<b>Auswertung des Jahresabschlusses</b>	285
4.1	Die Auswertung der Bilanz	286
4.1.1	Die Aufbereitung der Bilanz (Bilanzanalyse)	286
4.1.2	Beurteilung der Bilanz	288
4.1.2.1	Beurteilung der Kapitalausstattung (Finanzierung)	288
4.1.2.2	Beurteilung der Anlagenfinanzierung (Investition)	289
4.1.2.3	Beurteilung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität)	290
4.1.2.4	Beurteilung der Vermögensstruktur (Konstitution)	291
4.2	Die Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung	295
4.2.1	Jahresgewinn mithilfe der Rentabilität beurteilen	295
4.2.1.1	Rentabilität des Eigenkapitals (Unternehmerrentabilität)	297
4.2.1.2	Rentabilität des Gesamtkapitals (Unternehmensrentabilität)	298
4.2.1.3	Umsatzrentabilität (Umsatzverdienstrate)	298
4.2.2	Cashflow-Analyse	300
4.2.3	Internationale Vergleichbarkeit des Jahresergebnisses durch EBIT und EBITDA	301
4.2.3.1	EBIT	301
4.2.3.2	EBIT-Marge	302
4.2.3.3	EBITDA	303
4.2.3.4	EBITDA-Marge	305



4.2.4	Umschlagskennzahlen	307
4.2.4.1	Lagerumschlagshäufigkeit	307
4.2.4.2	Umschlagshäufigkeit der Forderungen a. LL.	308
4.2.4.3	Umschlagshäufigkeit des Eigen- und Gesamtkapitals	309
4.2.5	Return on Investment (ROI-Analyse)	311
4.3	Unternehmensergebnisse aufbereiten	313
4.3.1	Kennzahlen	314
4.3.1.1	Mittelwerte	314
4.3.1.1.1	Arithmetisches Mittel (Einfacher Durchschnitt)	315
4.3.1.1.2	Gewogenes arithmetisches Mittel (Gewogener Durchschnitt)	315
4.3.1.2	Verhältniszahlen	317
4.3.1.2.1	Gliederungszahlen	318
4.3.1.2.2	Beziehungszahlen	319
4.3.1.2.3	Indexzahlen	321
4.3.2	Kennzahlensysteme	322
4.3.2.1	Erfolgskennzahlen	322
4.3.2.2	Bilanzkennzahlen	323
4.3.2.3	Personalkennzahlen	323
4.3.3	Schaubilder	323
4.3.3.1	Kurvendiagramm	324
4.3.3.2	Balkendiagramm	324
4.3.3.3	Kreisdiagramm	325

**Kosten- und Leistungsrechnung durchführen**

**LERNFELD 10**

**D Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Groß- und Außenhandelsbetrieb**

<b>1</b>	<b>Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	327
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	328
2.1	Aufwendungen und Kosten	329
2.2	Erträge und Leistungen	332
<b>3</b>	<b>Aufstellung und Auswertung der Ergebnistabelle</b>	335
3.1	Abgrenzung der neutralen Aufwendungen und Erträge von den Kosten und Leistungen	336
3.2	Kalkulatorische Kosten	341
3.2.1	Kalkulatorische Abschreibungen	342
3.2.2	Kalkulatorische Zinsen	346
3.2.3	Kalkulatorische Wagnisse	348
3.2.4	Zusammenfassung der kalkulatorischen Kosten	352
3.3	Auswertung der Ergebnistabelle	353
<b>4</b>	<b>Kostenartenrechnung</b>	357
4.1	Zurechnung der Kosten zu Kostenträgern – Einzel- und Gemeinkosten	357
4.2	Verhalten der Kosten bei Beschäftigungsänderungen – variable Kosten und fixe Kosten	359
4.2.1	Variable Kosten	359
4.2.2	Fixe Kosten	360
<b>5</b>	<b>Kostenstellenrechnung</b>	362
5.1	Verfahren der Zurechnung der Kosten auf Kostenträger	362
5.2	Der Betriebsabrechnungsbogen als Hilfsmittel der Kostenstellenrechnung	364
<b>6</b>	<b>Kostenträgerrechnung</b>	368
6.1	Kostenträgerzeitrechnung auf Normal- und Istkostenbasis	369
6.2	Kostenträgerstückrechnung	371
6.2.1	Bezugskalkulation	372
6.2.2	Selbstkosten- und Verkaufskalkulation als Vorkalkulation	378
6.2.3	Selbstkosten- und Verkaufskalkulation als Nachkalkulation	381

<b>7</b>	<b>Zuschlagskalkulation mit einheitlichem Handlungskostensatz</b> .....	383
7.1	Berechnung des einheitlichen Handlungskostensatzes und der Selbstkosten .....	383
7.2	Kalkulation des Verkaufspreises als Vorwärtskalkulation .....	386
7.2.1	Berechnung des Gewinnzuschlags und des Barverkaufspreises .....	386
7.2.2	Berücksichtigung von Kundenskonto und Kundenrabatt in der Verkaufskalkulation .....	387
7.3	Zusammenfassung der Kalkulationsschritte .....	388
7.4	Kalkulationszuschlag und Kalkulationsfaktor .....	391
7.5	Rückwärtskalkulation .....	394
7.6	Handelsspanne .....	396
7.7	Differenzkalkulation .....	398
<b>8</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung</b> .....	401
8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	402
8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	408
8.3	Optimale Sortimentsgestaltung .....	410
8.4	Annahme von Zusatzaufträgen .....	411
8.5	Preisuntergrenze .....	416
8.6	Entscheidungen auf der Grundlage des Stückdeckungsbeitrages .....	418
8.7	Deckungsbeitragsrechnung als Kostenträgerzeitrechnung im Einproduktunternehmen .....	421

**E Controlling als Führungsinstrument im Groß- und Außenhandelsbetrieb**

<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben des Controllings</b> .....	425
<b>2</b>	<b>Operatives Controlling am Beispiel der Budgetierung</b> .....	430
2.1	Budgetierungsprozess .....	431
2.2	Erstellung des Umsatzbudgets .....	431
2.3	Erstellung des Beschaffungsbudgets .....	432
2.4	Erstellung des Kostenbudgets .....	434
2.5	Erstellung des Gewinnbudgets .....	435
<b>3</b>	<b>Soll-Ist-Vergleich als Budgetkontrolle</b> .....	436

<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	<b>440</b>
----------------------------------	------------

<b>Bildquellenverzeichnis</b> .....	<b>442</b>
-------------------------------------	------------

**Anhang:** Kontenrahmen für den Groß- und Außenhandel

- Gliederung der Bilanz (§ 266 HGB)
- Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung (§ 275 HGB)
- Anmerkungen zum Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften
- Buchhalterische Behandlung der Steuern



## Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens

A

### Das Beispielunternehmen FD Elektronikgroßhandlung GmbH

1

Im Folgenden wird in Umrissen das Unternehmen beschrieben, an dem typische Situationen des Rechnungswesens dargestellt werden. Damit erhalten Sie die Möglichkeit, sich die Prozesse besser vorstellen zu können, die in einem Unternehmen ablaufen und die in der Finanzbuchhaltung und/oder in der Kosten- und Leistungsrechnung erfasst werden müssen.

#### AUSGANGS- SITUATION

- Frau Beate Fischer ist **geschäftsführende Gesellschafterin** der FD Elektronikgroßhandlung GmbH und hat die Leitung der Logistik inne. Sie hat gemeinsam mit Bernd Diekmann die Unternehmung vor 25 Jahren gegründet. Herr Bernd Diekmann ist ebenfalls **geschäftsführender Gesellschafter** und für die FD Elektronikgroßhandlung GmbH als kaufmännischer Leiter tätig.
- **Sitz des Unternehmens** ist Essen. Die Anschrift lautet: „FD Elektronikgroßhandlung GmbH, Bochumer Straße 45 – 55, 45276 Essen“. Telefon: 0201 543375-0, Telefax: 0201 543375-80; Internet: [www.fd-elektronikgroßhandlung.de](http://www.fd-elektronikgroßhandlung.de), E-Mail: [service@egh.de](mailto:service@egh.de).
- Das Unternehmen hat ein Geschäftskonto bei der Sparkasse Essen, IBAN: DE07 3705 0198 0072 3544 32, BIC: COLSDE33XX.
- Die FD Elektronikgroßhandlung GmbH gliedert sich in folgende **Abteilungen**:

Einkauf	Lager	Verkauf	Verwaltung	Fuhrpark	Versand
---------	-------	---------	------------	----------	---------

- **Personal:** In den Abteilungen Einkauf, Lager, Verkauf und Verwaltung arbeiten 72 Angestellte. 117 Arbeiter/Kraftfahrer sind in den Abteilungen Lager, Fuhrpark und Versand beschäftigt.
- Hauptzweck des Unternehmens ist **Einkauf, Lagerung und Verkauf** von Elektronikartikeln in zurzeit drei **Warengruppen**:
  - **EDV** (PC/Server, Notebooks, Komponenten, Speichermedien, Netzwerktechnik, Ladegeräte etc.), die vor allem vom Computerfachhandel benötigt wird.
  - **Unterhaltung** (Audio, Lautsprecher, TV & Video, TV-Empfang, Foto & Video, Event- und DJ-Technik, Lautsprecher, Mikrofone etc.), die vor allem von Unternehmen aus dem Eventbereich und dem Messebau nachgefragt wird.
  - **Gebäudetechnik** (Haus-Automatisierung, Sicherheitstechnik, Gartentechnik, Installationstechnik, Schalterprogramme), die vor allem von Baumärkten, Fachhändlern und Handwerksbetrieben nachgefragt wird.
- Die FD Elektronikgroßhandlung GmbH bezieht ihre Waren von zahlreichen bekannten Markenherstellern. Folgende **Lieferanten** sind derzeit für die FD Elektronikgroßhandlung GmbH sehr wichtig:
  - Klebono GmbH, Mainz liefert EDV
  - Granada AG, Frankfurt/Oder liefert Unterhaltungstechnik jeglicher Art
  - Spelsberg GmbH, Lüdenscheid liefert Elektroinstallationstechnik
- An folgende **Großkunden** liefert die FD Elektronikgroßhandlung GmbH Waren:
  - EDV an: Sunflex OHG, Elektrofachhandel, Duisburg; Electronics GmbH, Leipzig
  - Unterhaltungstechnik an: Event und mehr e. K., Berlin; Messebau AG, Hannover
  - Gebäudetechnik: Sicherheitstechnik GmbH, Bad Homburg; Safety first KG, München
- In der Warengruppe EDV erzielte das Unternehmen im vergangenen Jahr ca. 50 % des Jahresumsatzes. Die Warengruppe Unterhaltung hatte einen Anteil von 30 % und die Gebäudetechnik einen Anteil von 20 %. Der vorjährige Umsatz betrug 43.200.000,00 €.

- Über folgende **Vermögenswerte** verfügte die FD Elektronikgroßhandlung GmbH am Ende des letzten Geschäftsjahres (01.01. bis 31.12.20..):
 

- Grundstücke und Bauten	14.690.000,00 €
- Technische Anlagen und Maschinen	7.520.000,00 €
- Betriebs- und Geschäftsausstattung	4.610.000,00 €
- Warenvorräte	14.280.000,00 €
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.863.000,00 €
- Bankguthaben	3.132.000,00 €
- Kassenbestand	405.000,00 €
- An **Schulden** waren am Ende des letzten Geschäftsjahres zu verzeichnen:
 

- Rückstellungen <sup>1</sup>	630.000,00 €
- Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	15.660.000,00 €
- Kurzfristige Verbindlichkeiten, und zwar	
- aus Lieferungen und Leistungen	2.070.000,00 €
- Sonstige Verbindlichkeiten	450.000,00 €
- Zum Jahresende betrug das Stammkapital<sup>2</sup> 25.200.000,00 €, die Gewinnrücklagen<sup>3</sup> betragen insgesamt 2.250.000,00 € und der Jahresüberschuss<sup>4</sup> 3.240.000,00 €.

## 2 Das Rechnungswesen als umfassendes Informationssystem

### SITUATION

Zu Beginn ihrer Ausbildung erklärt Herr Diekmann den Auszubildenden anhand der folgenden Darstellungen die Bedeutung und die Funktionen des Rechnungswesens.

#### Rechnungswesen

In jedem Unternehmen – so auch in der FD Elektronikgroßhandlung GmbH – laufen aufgrund der Verflechtungen des Unternehmens mit anderen Unternehmen (Lieferanten, Kunden, Kreditinstituten), mit Körperschaften (z. B. Sozialversicherungen, Finanzbehörden, Industrie- und Handelskammern) und mit den eigenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vielfältige Prozesse ab, die im Rechnungswesen erfasst werden. Damit liefert das Rechnungswesen alle Daten zur Überwachung und Steuerung der betrieblichen Leistungsprozesse sowie zur Darstellung und Auswertung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

#### Geschäftsprozesse

- Im Unternehmen laufen vielfältige Prozesse ab, die sich in Informationen, Waren- und Geldbewegungen darstellen lassen. In solchen **Geschäftsprozessen** sind Einzeltätigkeiten im Unternehmen zu wertschöpfenden, zielgerichtet arbeitenden Einheiten verbunden. Im Mittelpunkt stehen die **Prozesse** der **Beschaffung**, der **Logistik** und des **Absatzes** (Vertriebs).
- **Beschaffungsprozesse** beinhalten den gesamten **Leistungszugang** an Waren, Dienstleistungen und Arbeitskräften, die von Lieferanten auf den **Beschaffungsmärkten** beschafft werden. Die hier ablaufenden Prozesse werden am Beispiel der Waren besonders deutlich: Waren werden auf den Beschaffungsmärkten eingekauft. Sie gehen **mengenmäßig** in die Lagerhaltung ein und werden **betragsmäßig** im Rechnungswesen erfasst.

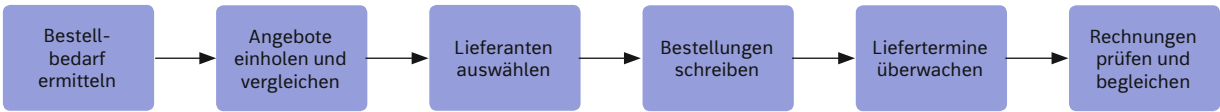
1 Rückstellungen sind Aufwendungen für Verpflichtungen (Schulden), die im laufenden Jahr entstanden sind und erst im folgenden Jahr oder in einem der folgenden Jahre zu Ausgaben führen.

2 Stammkapital ist das von den Gesellschaftern gezeichnete, im Handelsregister eingetragene Grundkapital, das voll oder teilweise eingezahlt sein kann. Das Grundkapital ist Haftungskapital der Gesellschafter.

3 Gewinnrücklagen sind getrennt ausgewiesenes Eigenkapital. Sie werden aus dem Gewinn gebildet.

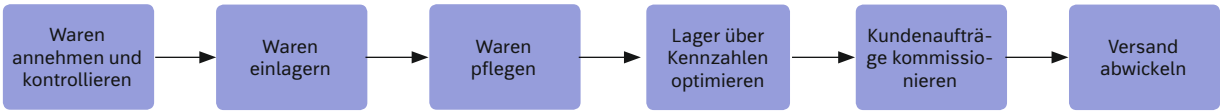
4 Jahresüberschuss ist der zum Ende des Geschäftsjahres ausgewiesene Gewinn nach Steuern.

**Beschaffungsprozesse**



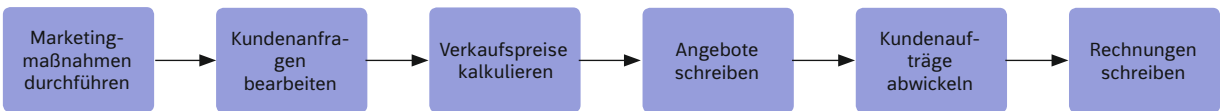
- **Logistikprozesse** umfassen das gesamte Lagerwesen, von den Lagerzugängen und Lagerabgängen über die Optimierung der Lagermengen bis zu den Warentransporten. Die hier anfallenden Beträge finden ihren Niederschlag im Rechnungswesen.

**Lagerlogistikprozesse**



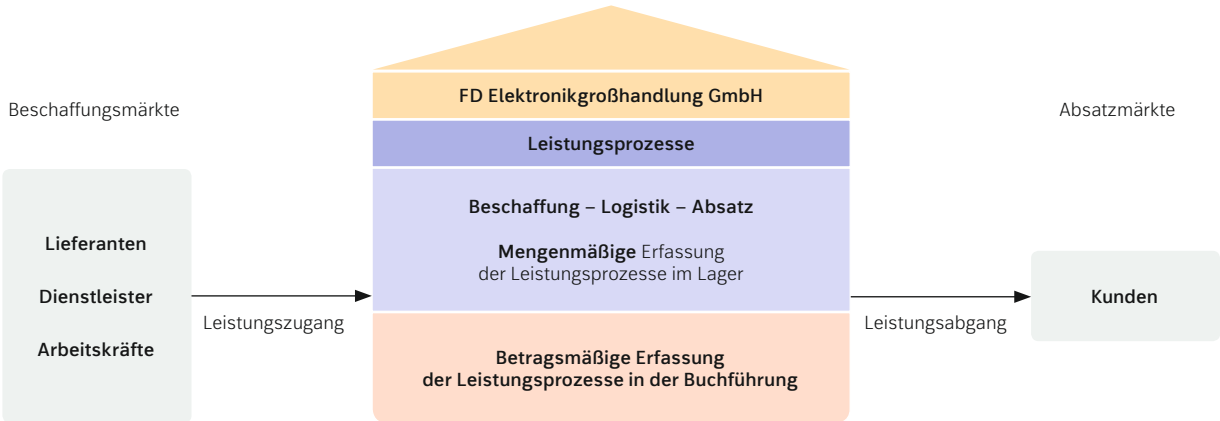
- **Absatzprozesse** umfassen die Berechnung der Verkaufspreise für Waren, die Vorbereitung des Verkaufs durch Marketingmaßnahmen und den Verkauf dieser Waren an Kunden auf den **Absatzmärkten**. Diese **Leistungsabgänge** werden **mengenmäßig** im Versandlager **und betragsmäßig** im Rechnungswesen erfasst.

**Absatzprozesse**



Geschäftsprozesse lassen sich an folgendem **Unternehmensmodell** verdeutlichen. Das Unternehmensmodell wird Ihnen im Folgenden immer dann begegnen, wenn Begriffe des Rechnungswesens erläutert und betriebswirtschaftliche Zugänge zum Rechnungswesen eröffnet werden sollen.

**Unternehmensmodell**



Die FD Elektronikgroßhandlung GmbH ist in eine Lieferkette eingebunden. Auf der einen Seite (in der Grafik links) hat sie Kontakt zu den Beschaffungsmärkten, auf denen sie ihre Lieferanten, Dienstleistungsunternehmen und Arbeitskräfte findet. Die von hier in das Unternehmen gelangenden Lieferungen und sonstigen Leistungen werden als „Leistungszugang“ bezeichnet. Auf der anderen Seite (in der Grafik rechts) pflegt sie die Beziehungen zu ihren Kunden auf den Absatzmärkten. Die an die Kunden gelieferten Waren und Serviceleistungen werden unter dem Begriff „Leistungsabgang“ zusammengefasst.

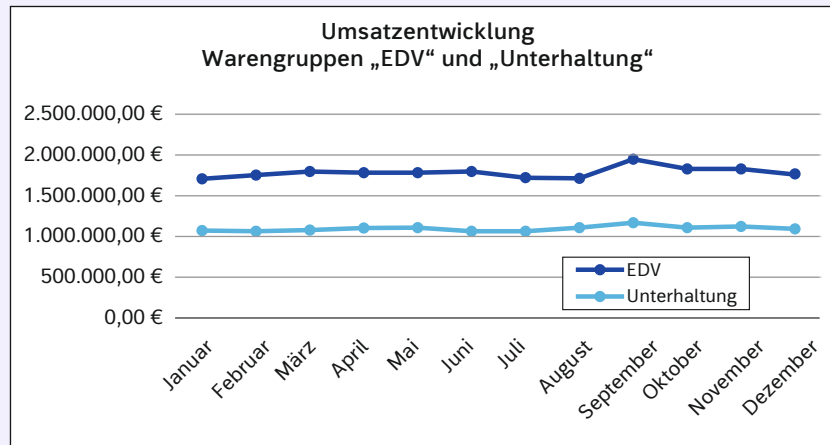
**Erläuterungen zur Grafik**

## 4.3.3.1 Kurvendiagramm

## BEISPIEL

## Kurvendiagramm

Die Umsatzentwicklungen für die Warengruppe „EDV“ und die Warengruppe „Unterhaltung“ der FD Elektronikgroßhandlung GmbH sollen in je einem Kurvendiagramm dargestellt werden. Aus den Zahlen der Tabelle (S. 318) ergibt sich das folgende Bild:



Kurvendiagramme werden aus zwei senkrecht zueinanderstehenden Achsen (Koordinatensystem) entwickelt. Üblicherweise teilt man die waagerechte Achse in Zeitabschnitte ein (hier: Monate des Jahres), die senkrechte Achse in passende Mengen oder Werteinheiten (hier: Umsätze in Euro). In den Schnittpunkten der senkrecht verlängerten Zeitabstände mit den jeweils zugehörigen waagrecht verlängerten Werteinheiten liegen die Punkte der zu entwickelnden Kurve. Bei der Festlegung der Punkte ist zu beachten, dass die Monatsumsätze jeweils **über die Mitte der ihnen zugeordneten Zeitintervalle** zu zeichnen sind: Der Januarumsatz bei Warengruppe „EDV“ in Höhe von 1.710.000,00 € ist also in die Mitte des für den Monat Januar festgelegten Abschnittes bei „1.710.000,00“ zu zeichnen. Im Kurvendiagramm ist es üblich, die einzelnen Punkte geradlinig zu verbinden.

## AUFGABE 258

In den vergangenen sechs Jahren konnten von einer Ware folgende Mengen abgesetzt werden:

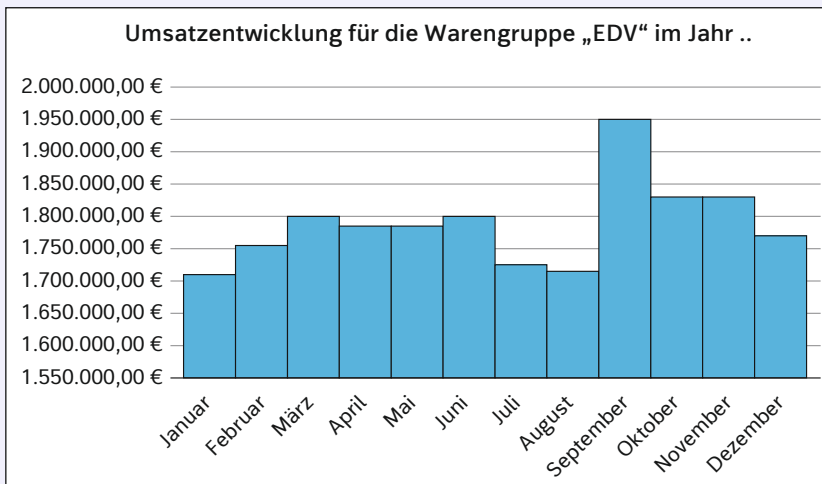
Jahr	Stück
01	5 000
02	10 000
03	22 000
04	20 000
05	15 000
05	12 000

Die Entwicklung des Absatzes ist in einem Kurvendiagramm darzustellen.

## 4.3.3.2 Balkendiagramm

## BEISPIEL

Die Umsatzentwicklung für die Warengruppe „EDV“ der FD Elektronikgroßhandlung GmbH soll in einem Balkendiagramm (Histogramm) dargestellt werden. Grundlage hierfür sind die Umsatzzahlen aus der Tabelle von S. 318.



Die Umsatzentwicklung lässt sich außer im Kurvendiagramm auch in einem aus Rechtecken gebildeten Balkendiagramm darstellen. Ein Balkendiagramm wird Histogramm genannt, wenn die einzelnen Rechtecke unmittelbar aneinander anschließen und die Rechteckflächen proportional zu den darzustellenden Größen (hier: Monatsumsätze in Euro) stehen. Hierzu wird die Balkenbreite gleich 1 gesetzt. Die Balkenhöhe entspricht der darzustellenden Größe.

- Erstellen Sie ein Histogramm für die Umsatzentwicklung der Warengruppe „Unterhaltung“ der FD Elektronikgroßhandlung GmbH aus der Tabelle von S. 318.
- Stellen Sie die Monatsumsätze der Artikelgruppe „Gebäudetechnik“ für das Jahr 20.. im Histogramm dar und interpretieren Sie die Umsatzentwicklung (vgl. Tabelle S. 318).

## AUFGABE 259

Aus der Buchhaltung einer Großhandlung sind für das zweite Halbjahr 20.. die Wareneinsätze und die Nettoumsatzerlöse für eine Warengruppe entnommen worden:

## AUFGABE 260

	Wareneinsätze	Nettoumsatzerlöse
Juli	150.000,00 €	240.000,00 €
August	165.000,00 €	254.000,00 €
September	150.000,00 €	225.000,00 €
Oktober	170.000,00 €	238.000,00 €
November	175.000,00 €	280.000,00 €
Dezember	160.000,00 €	248.000,00 €

- Stellen Sie die Wareneinsätze und die Umsatzerlöse in einem gemeinsamen Histogramm dar und interpretieren Sie die Ergebnisse.
- Errechnen Sie die prozentualen Veränderungen der Wareneinsätze und der Umsatzerlöse und stellen Sie beide Zahlenreihen in getrennten Histogrammen dar.
- Berechnen Sie die Rohgewinnzuschläge.

### Kreisdiagramm

#### 4.3.3.3

Diese Diagrammform wird zur Darstellung von **Gliederungszahlen** eingesetzt. Jede Teilgröße wird durch einen **Kreis Sektor** (Kreisausschnitt) dargestellt. Die gesamte Kreisfläche ( $\hat{=}$  360°) entspricht der Gesamtgröße. Für die Teilgrößen sind über die Winkelgrade die entsprechenden Kreissektoren zu ermitteln. Grundsätzlich werden die statistischen Zahlen in die jeweiligen Sektoren eingetragen.

# Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Groß- und Außenhandelsbetrieb

D

## Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung

1

AUSGANGS-  
SITUATION

Herr Diekmann, Kaufmännischer Leiter der FD Elektronikgroßhandlung GmbH organisiert das Rechnungswesen in zwei Bereichen,

- der **Finanzbuchhaltung (FB, Buchführung)** mit der Erfolgs- und Bestandsrechnung und
- der **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**.

**Die Finanzbuchhaltung** zur Dokumentation aller vermögens- und erfolgswirksamen Geschäftsfälle führt er in den Kontenklassen 0 bis 9 des Kontenrahmens und zeichnet dort außer den Vermögens- und Schuldenposten sowie dem Eigenkapital (Klassen 0 und 1) auch **alle Arten von Aufwendungen und Erträgen** (Klasse 2), den **Wareneinsatz** (Klasse 3), alle **Kosten** (Klasse 4) und alle **Erlöse aus dem Warenverkauf** (Umsatzerlöse, Klasse 8) – jeweils auf eine Rechnungsperiode bezogen – auf. Im Gewinn- und Verlustkonto (Klasse 9) ermittelt er schließlich aus allen Aufwendungen und Erträgen der Kontenklasse 2, dem gesamten Wareneinsatz, den Kosten und Warenverkaufserlösen das **Gesamtergebnis** einer Rechnungsperiode, das ihm eine Aussage über den **Unternehmensgewinn** oder **Unternehmensverlust** liefert.

**Die Kosten- und Leistungsrechnung** zur Dokumentation und zur Analyse der Erfolgssituation aus den eigentlichen betrieblichen Tätigkeiten könnte Herr Diekmann auch auf Konten (in den Klassen 5 bis 7) organisieren. In der Praxis haben sich jedoch **tabellarische Formen der KLR** außerhalb des Kontenrahmens – und damit außerhalb der FB – bewährt. Diesen Formen schließt sich Herr Diekmann im Folgenden an, um so in übersichtlicher Weise diejenigen Aufwendungen und Erträge, Kosten und Verkaufserlöse zu erfassen, die im Zusammenhang mit den betrieblichen Tätigkeiten der FD Elektronikgroßhandlung GmbH, also

dem **Einkauf**, der **Lagerung** und dem **Verkauf von Waren**,

entstanden sind. Die **betrieblichen Aufwendungen** – z. B. Warenaufwendungen, Personalkosten, Mieten, betriebliche Steuern, Beiträge, Werbe- und Reisekosten, Kosten der Warenabgabe, Betriebskosten, Kosten der allgemeinen Verwaltung, Abschreibungen etc. – **bilden die Grundlage der Kostenrechnung** und werden in der KLR als „**Kosten**“, die **betrieblichen Erträge** – z. B. Warenverkauf und Provisionserträge als „**Leistungen**“ bezeichnet. Aus der Gegenüberstellung der Kosten und Leistungen ergibt sich in der KLR das Ergebnis aus der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit, nämlich das

**Betriebsergebnis.**

ZUSAMMEN-  
FASSUNG

- Die Finanzbuchhaltung ist auf das gesamte Unternehmen bezogen. Sie schließt die Erfolgsrechnung (GuV-Konto) mit dem Gesamtergebnis ab.
- Die Kosten- und Leistungsrechnung ist auf die eigentlichen betrieblichen Tätigkeiten bezogen. Sie erfasst alle Kosten und Leistungen einer Rechnungsperiode und ermittelt daraus das Betriebsergebnis.
- Die Erfassung aller Kosten und Leistungen ist die Grundlage für weiter reichende Aufgaben der KLR, so z. B. die Errechnung der Selbstkosten für eine Abrechnungsperiode oder für eine Wareneinheit, sowie die Kontrolle der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse.

## 2 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung

### SITUATION

Herr Diekmann ist sehr daran interessiert, die **monatlich anfallenden Kosten aus der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit** seines Unternehmens, nämlich dem **Einkauf, der Lagerung und dem Verkauf von Waren**, zu erfahren. Nur so kann er abschätzen, ob sein Unternehmen erfolgreich gearbeitet hat. Erfolgreich ist die Arbeit dann gewesen, **wenn die in einem Monat aus dem Verkauf von Waren erzielten Erlöse**, die auch **Leistungen** des Unternehmens genannt werden, **höher gewesen sind als die angefallenen Kosten**. Dann hat das Unternehmen einen **Betriebsgewinn** erwirtschaftet.

Bisher wurde der **Unternehmensgewinn** (oder Verlust) aus dem **Gewinn- und Verlustkonto** der Buchhaltung ermittelt. Es ist klar, dass der **Unternehmensgewinn nicht gleich dem Betriebsgewinn** ist, da im GuV-Konto alle **Aufwendungen und Erträge** zusammengefasst sind und nicht nur die betrieblich bedingten. Um die Frage nach den Kosten und Leistungen beantworten zu können, greift Herr Diekmann dennoch auf die Zahlen des folgenden GuV-Kontos für den Monat September zurück und untersucht die Aufwands- und Ertragspositionen daraufhin, ob sie den planmäßigen betrieblichen Tätigkeiten zuzuordnen sind oder nicht.

9300 Gewinn- und Verlustkonto FD Elektronikgroßhandel GmbH				
Soll		für den Monat September		Haben
2080 Anlagenabgänge	90.000	2401 Mieterträge	96.000	
2110 Zinsaufwendungen	150.000	2610 Zinserträge	6.000	
3110 Warenaufwendungen EDV	1.500.000	2700 Erlöse aus Anlagenabgängen	60.000	
3210 Warenaufwendungen Unterhaltung	900.000	8110 EDV	1.950.000	
3310 Warenaufwendungen Gebäudetechnik	540.000	8120 Unterhaltung	1.170.000	
3410 Warenaufwendungen Licht	60.000	8310 Gebäudetechnik	702.000	
4010 Löhne	147.000	8410 Licht	78.000	
4020 Gehälter	99.000			
4040 Ges. soz. Aufwendungen	42.000			
4100 Mietaufwendungen	45.000			
42. Betriebsliche Steuern	54.000			
4400 Reisekosten	48.000			
4620 Ausgangsfrachten	30.000			
4910 Abschreibungen auf Sachanlagen	120.000			
<b>Monatsüberschuss</b>	<b>237.000</b>			
	<u>4.062.000</u>			<u>4.062.000</u>

Mit der oben beschriebenen Frage ist ein **wesentliches Ziel der KLR** genannt worden:

Mithilfe der Kosten- und Leistungsrechnung werden die in einer Rechnungsperiode (z. B. monatlich oder jährlich) angefallenen **Kosten und Leistungen** vollständig und nach Kosten- und Leistungsarten **gegliedert** errechnet, um daraus das Betriebsergebnis bestimmen zu können:

- **Leistungen > Kosten = Betriebsgewinn**
- **Leistungen < Kosten = Betriebsverlust**

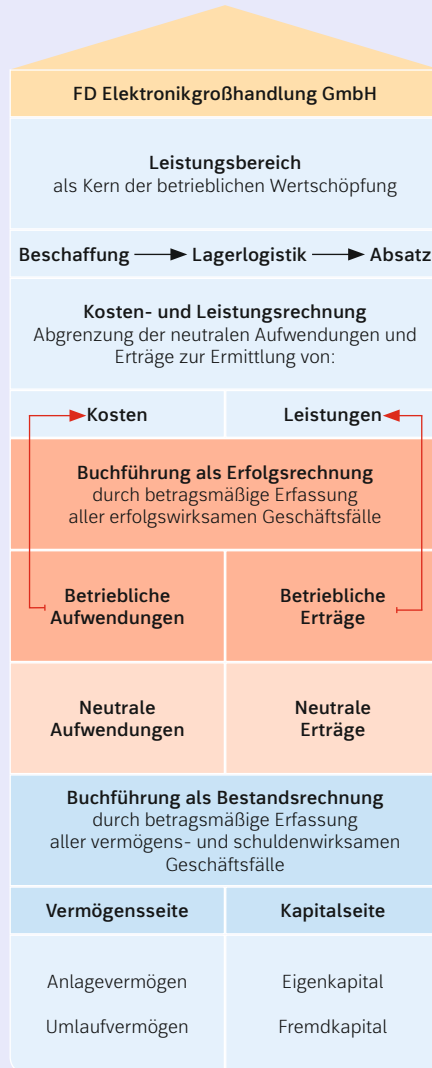
In der Erfolgsrechnung der **Finanzbuchhaltung** (Buchführung) werden **alle erfolgswirksamen Geschäftsfälle** erfasst. Darunter befinden sich neben den Geschäftsfällen, die zu **betrieblichen Aufwendungen und Erträgen** führen, **auch** die Geschäftsfälle, die zu neutralen Aufwendungen und Erträgen führen. Die **neutralen Aufwendungen und Erträge** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie außerhalb der betrieblichen Leistungserstellung entstehen oder betrieblich bedingt, aber unregelmäßig oder in ungewöhnlicher Höhe anfallen. Zu ihnen gehören die betriebsfremden, die periodenfremden und die betrieblich-außerordentlichen Aufwendungen und Erträge. Sie werden auf gesonderten Konten erfasst und über das Gewinn- und Verlustkonto

abgeschlossen. Somit haben sie Einfluss auf den Unternehmenserfolg, dürfen aber nicht in die Kosten- und Leistungsrechnung einbezogen werden.

SITUATION

Für Herrn Diekmann besteht die vordergründige Aufgabe darin, eine Methode anzuwenden, die es ihm ermöglicht, die betrieblichen Aufwendungen als Kosten und die betrieblichen Erträge als Leistungen zu erfassen und die neutralen Aufwendungen und Erträge abzugrenzen.

Anhand der folgenden **Modelldarstellung** klärt Herr Diekmann die anstehenden Aufgaben:



### Aufwendungen und Kosten

### 2.1

Das GuV-Konto (vgl. S. 328) zeigt auf der linken Seite (Sollseite) die **gesamten Aufwendungen** des Monats September. Im Einzelnen ist abzulesen,

#### Aufwendungen

- wie viel Geld die FD Elektronikgroßhandlung GmbH für den **Einkauf von Waren** aufwenden musste (vgl. die Positionen „Warenaufwendungen“);
- wie viel Geld die FD Elektronikgroßhandlung GmbH dafür aufwenden musste, die **Diens-te anderer Unternehmungen** (vgl. Aufwandsposten „Ausgangsfrachten“, „Miete“, „Reisekosten“, „Zinsaufwendungen“) oder die Arbeitskraft der Mitarbeiter (vgl. Positionen „Löhne“, „Gehälter“) in Anspruch zu nehmen;



## Controlling als Führungsinstrument im Groß- und Außenhandelsbetrieb

E

Die vielfältigen Planungs- und Kontrollaufgaben des Rechnungswesens werden zunehmend durch das Controlling wahrgenommen. Controlling ist dabei keineswegs mit Kontrolle gleichzusetzen. Der Begriff „Controlling“ leitet sich aus dem Englischen „to control“ ab, das mit „steuern“ übersetzt werden kann. Controller nutzen das Wertgerüst und das Instrumentarium des internen, aber auch des externen Rechnungswesens, um der Unternehmensleitung ein umfassendes, **internes Informationssystem** zur Überwachung des Betriebsgeschehens und der Gewinnung von Unterlagen zur Unternehmenssteuerung bereitzustellen. Durch das Controlling wird das Rechnungswesen so zu einem Führungs- und Kontrollinstrument.

Internes Informationssystem

Controller sind für die Führung von Unternehmen wichtig geworden. Es lohnt sich daher, die Hauptanliegen des Controllings näher zu untersuchen. Die Fülle an Konzepten und individuellen Unternehmenslösungen erfordert eine Reduktion auf das Wesentliche. Daher werden in diesem Kapitel allgemein die Ziele und die Hauptaufgaben anhand der **Budgetierung** in verschiedenen Unternehmensbereichen erklärt sowie der **Soll-Ist-Vergleich** als Grundlage von Controllingmaßnahmen dargestellt.

### Ziele und Aufgaben des Controllings

1

In der FD Elektronikgroßhandlung GmbH wurde aufgrund der wachsenden Konkurrenz eine vorausschauende Unternehmensplanung und Unternehmenskontrolle immer bedeutender. Die Leitung hat sich dabei nicht nur auf ihre Intuition verlassen, sondern den Controller mit der Analyse von Daten aus dem Rechnungswesen beauftragt, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Die Aufgaben des Controllers wurden dabei in folgender Stellenbeschreibung dokumentiert:

AUSGANGS-SITUATION

<b>Name:</b>	NN
<b>Stellenbezeichnung:</b>	Kaufmännische Leitung/Finanzbereich und Controlling
<b>Zeichnungsberechtigung:</b>	Prokura
<b>Einordnung in die Unternehmensorganisation:</b>	Linienstelle, die der Geschäftsleitung direkt untersteht. Finanzbereich, Betriebliches Rechnungswesen, Controlling im engeren Sinn sind dieser Stelle unmittelbar untergeordnet.
<b>Zielsetzung:</b>	Der Stelleninhaber plant, kontrolliert und regt Änderungen der kurz-/langfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Unternehmensziele an.
<b>Aufgaben:</b>	Mitwirkung bei der Formulierung lang- und kurzfristiger Unternehmensziele. Aufbau eines aussagefähigen Informations- und Berichtssystems, um der Geschäftsführung eine zielorientierte Unternehmenssteuerung zu ermöglichen. Aufstellung und Koordination von Einzelplänen (Umsatz-, Kosten-, Gewinn-, Liquiditäts-, Finanzbudgets). Beratung und Überwachung der nachgeordneten Abteilungen. Erstellung von Plan-Ist-Vergleichen und von Abweichungsanalysen. Ausarbeitung von Vorschlägen zur Gegensteuerung bei Planabweichungen im Hinblick auf Ziele, Plan- und Istdaten.

	Unverzögliche Berichterstattung an die Geschäftsleitung bei gravierenden Abweichungen und Besprechung mit der Geschäftsleitung über zu treffenden Entscheidungen. Einführung innovativer Techniken und Programme. Erfahrungsaustausch mit internen und externen Stellen.
<b>Entscheidungsbefugnis:</b>	Der Stelleninhaber entscheidet über Zeitraum und Umfang der Informationen an die Geschäftsführung sowie an die gleich geordneten Linienabteilungen und über Maßnahmen zur Plankorrektur in seinem Arbeitsbereich. Er hat das Recht zur Mitentscheidung bei allen Planänderungen.
<b>Fachliche und persönliche Anforderungen:</b>	Abgeschlossene Berufsausbildung, Fachhochschulstudium mit dem Schwerpunkt Rechnungswesen/Finanzen/Controlling, gute DV-Kenntnisse, mehrjährige Berufserfahrung im Controlling, Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität, Kreativität, Durchsetzungsvermögen, Fähigkeit zur Mitarbeiterführung.

**Controller** Der **Controller** liefert im Hinblick auf langfristige Unternehmensziele (z. B. Gewinnmaximierung) der Geschäftsführung das gesamte Instrumentarium an abgestimmten Plänen, Budgets, Abweichungsanalysen und -interpretationen sowie Vorschläge zur Korrektur, damit die Geschäftsführung in die Lage versetzt ist, die zuvor festgelegten Ziele ohne größere Störungen anzusteuern.

**Controlling** **Controlling** ist ein funktionsübergreifendes Steuerungskonzept, das Planung, Kontrolle und Analyse grundlegender Werteströme des Unternehmens umfasst und durch Informationsversorgung der Unternehmensführung (Geschäftsführung, Managementebene) das Erreichen der Unternehmensziele unterstützt.

**Ziel des Controllings** **Ziel des Controllings** ist demzufolge, erforderliche Informationen für die Unternehmensführung und weitere Entscheidungsträger bereitzustellen, damit die Unternehmensziele (z. B. Gewinnmaximierung) und folglich die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden können. Hierzu muss das Controlling vor allem auf Basis der Daten aus dem Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzbuchhaltung) und geeigneter DV-Systeme bzw. -software (Datenbanken, Tabellenkalkulationsprogramme etc.) Instrumente entwickeln und einsetzen bzw. die Umsetzung überwachen.

Die ermittelten Informationen sind Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung, im Controlling selbst werden keine Entscheidungen getroffen. Das Controlling begleitet den Entscheidungsprozess der Führungskräfte durch das Entwickeln und Empfehlen von geeigneten einzuleitenden Maßnahmen und überwacht deren Umsetzung.

**Aufgaben des Controllings** Sinnbildlich lassen sich die **Aufgaben eines Controllers** wie folgt beschreiben:

„Stellen wir uns die Unternehmung als ein Schiff vor, das wirtschaftlichen Erfolg anpeilt. Dann versteht sich der Controller als Navigator, der den Steuermann (= Führung) hierbei unterstützt. Der Navigator verfügt über Instrumente (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, Wirtschaftlichkeitsrechnung), mit deren Hilfe er dem Steuermann Informationen liefert, welche Richtung eingeschlagen werden muss, um das Erfolgsziel zu erreichen. Dies setzt voraus, dass der Navigator die richtigen Instrumente hat.“

*Quelle: Horváth & Partners, Das Controllingkonzept. Die Gestaltung eines wirkungsvollen Controllingsystems, 4. Auflage, München: © dtv Verlagsgesellschaft, 2000, S. 8*

Das Controlling stellt demnach ein Informationssystem dar, dessen Instrumente in der Regel unter Einsatz des Management-Regelkreislaufes auf Basis von Vergangenheitswerten relevante Informationen für zukünftige Entscheidungen aufbereiten.

Steuerrechtliche Vorschriften 24  
Steuersatz für die Umsatzsteuer 84  
Steuerträger 87  
Stichprobeninventur 32  
Stichtagsinventur 30  
System der Umsatzsteuer 86

### U

Umlaufintensität 292  
Umlaufvermögen 12, 22, 33  
Umlaufvermögens 13  
Umsatzbudgets 431 f.  
Umsatzrentabilität 298  
Umsatzsteuer 82

- Sonstige Leistungen 102
- Ablauf des Besteuerungsverfahrens 84
- Buchung beim Warenverkauf 89

– System der Umsatzsteuer 83  
Umsatzsteuerforderung 86  
umsatzsteuerpflichtige Leistungen 102  
Umsatzsteuerschuld 87  
Unternehmensmodell 11  
Unterstützende Institutionen 12

### V

Variable Kosten 359 f.  
Verhältniszahlen 317 ff.  
Verlegte Inventur 31  
Verlust 21  
Vermögensseite 12, 13  
Verschuldungsgrad 288  
Vorkalkulation 378 ff.  
Vorsteuer 84, 88  
Vorsteuerüberhang 91  
Vorwärtskalkulation 386 ff.

### W

Wareneinsatz 96  
Warenkonten 82  
Warenrohgewinn 100  
Warenverkaufs mit Umsatzsteuer 89  
Wertpabzüge 108  
Wertspesen 109  
Wertschöpfung 20  
Wirtschaftlichkeit 15, 320, 339

### Z

Zahllast 84, 90  
Zeitvergleich 15, 286  
Zielverkaufspreis 379  
Zuschlagskalkulation, Schema der 371

## Bildquellenverzeichnis

**Hild, Claudia, Angelburg:** 165.1, 165.2, 165.3, 166.2, 167.1, 167.2, 167.3, 168.1, 168.2, 169.1, 169.2, 172.1, 172.2, 172.3, 185.1, 185.2, 185.3, 208.1, 209.3, 210.1, 210.2, 212.1, 212.2, 215.2, 217.1, 217.2, 217.3.

**Ringhut, Daniela, Dreieich:** 207.1, 207.2, 209.1, 209.2, 211.2, 214.2, 216.1, 216.2, 360.1, 360.2, 361.1, 361.2, 364.1, 423.1.

**stock.adobe.com, Dublin:** Andrii Titel; contrastwerkstatt Titel; Maha Heang 245789 Titel.

**York Publishing Solutions Pvt. Ltd., Noida:** 113.1, 113.2, 125.1, 137.1, 144.1, 163.1, 164.1, 166.1, 170.1, 171.1, 206.1, 206.2, 208.2, 211.1, 213.1, 214.1, 215.1, 378.1, 421.1.