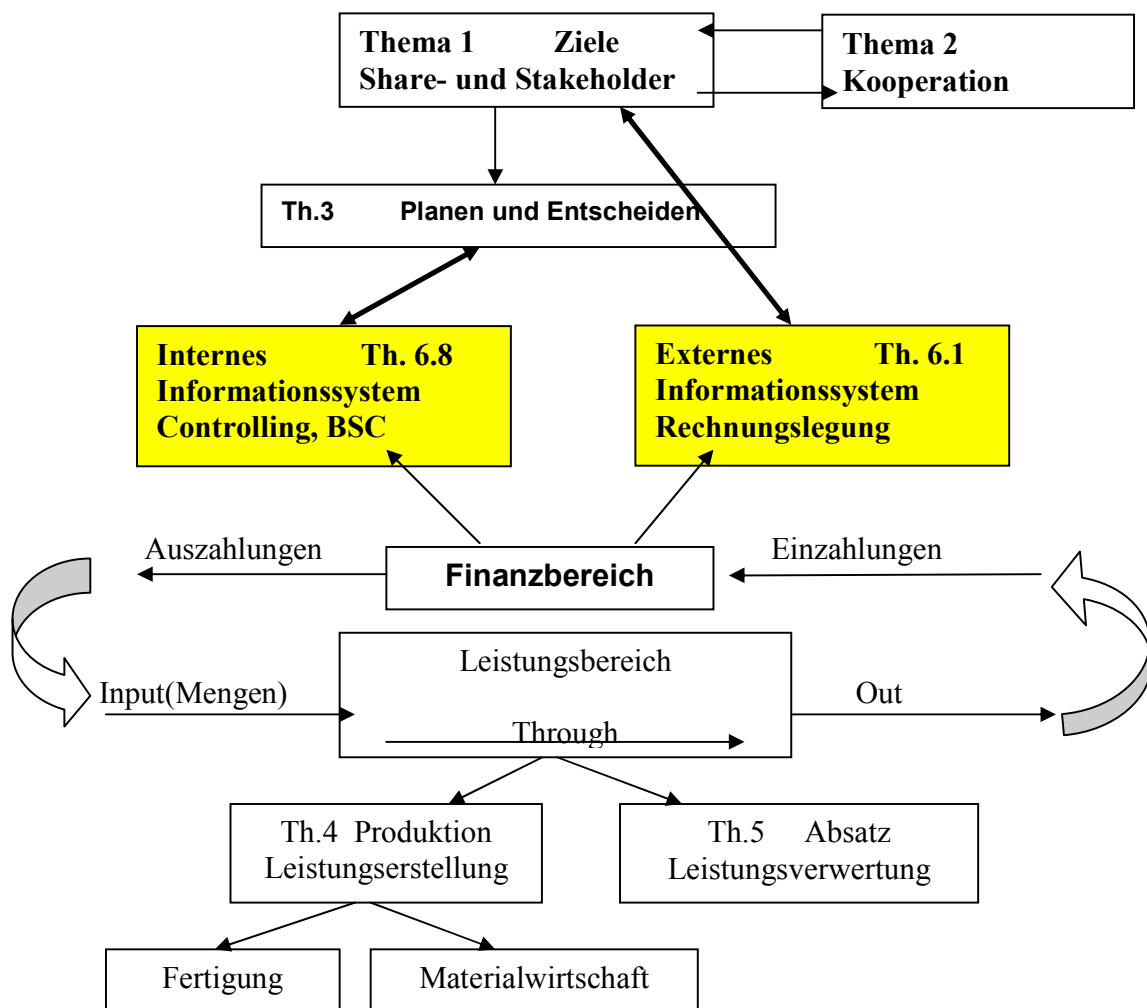


## 6.1 DAS UNTERNEHMEN – ÜBERBLICK (UND WIEDERHOLUNG)



### Kernbereich eines Unternehmens:

der Kreislauf an Leistungen und Zahlungen (Geld-Güter-Kreislauf).

Die Prozesse im Leistungsbereich werden durch das interne Informationssystem **gesteuert**.  
Im Controlling werden die Werte aus dem Finanzbereich zu Soll-Kennzahlen verdichtet.  
Mit der Balanced Scorecard werden aus Soll-Ist-Abweichungen Aktionen...

Die Prozesse im Leistungsbereich werden im externen Informationssystem **bewertet**.  
Die einzelnen Ergebnisse werden in der Rechnungslegung verdichtet und veröffentlicht.  
Die Rechnungslegung besteht aus Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Berichte.

Aus der Rechnungslegung ergeben sich Kapitalwert und Zukunftspotential des Unternehmens.  
Dies berührt unmittelbar die strategischen Zielsetzungen.  
Diese strategische Zielsetzungen bilden die Vorgaben für "Planen und Entscheiden"...

## 6.2 BILANZ UND GuV-RECHNUNG

### 1. Das externe Rechnungswesen

- a) Im **Jahresabschluss** werden die unternehmerischen Prozesse rechnerisch zusammengefasst. Eine solche Rechnungslegung umfasst **Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Berichte (Erläuterungen)**, zur Hauptversammlung.  
Diese Rechnungslegung wird für externe Adressaten aufgestellt:  
für Gläubiger, Shareholder, Arbeitnehmer, Rating-Agenturen, Behörden (Steuerbilanz)
- b) In der **Finanzbuchhaltung** (FiBu) werden alle Geschäftsvorfälle systematisch gesammelt. Die in Konten gesammelten Beträge summieren sich in GuV-Rechnung und Bilanz.

### 2. Die Schlussbilanz

- a) Die Bilanz ist eine Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital (Aktiva und Passiva).
- b) Das Vermögen gliedert sich in Anlage- und Umlaufvermögen, das Kapital in Eigen- und Fremdkapital.
- c) Die Bilanz stellt gegenüber: Vermögensformen und Vermögensquellen  
Vertikal betrachtet zeigt sie die Vermögens- und die Kapitalstruktur.
- d) Die Beträge in der Schlussbilanz sind **Schlussbestände** (Salden) entsprechender Bestandskonten.
- e) Die Konten zeigen die **Bestandsveränderungen** zwischen der Eröffnungs- und der Schlussbilanz. Der Saldo ist die gesamte Differenz zwischen Soll- und Habenseite.
- f) Die Beträge der Geschäftsfälle werden **doppelt verbucht**,  
1. auf der Sollseite eines Kontos und 2. auf der Habenseite des Gegenkontos.  
"Sollkonto an Habenkonto"

Investierung Mittelverwendung Vermögensformen <b>Vermögen</b>		<b>Schulden</b> Finanzierung Mittelherkunft Vermögensquellen Kapital	
Aktiva	Bilanz zum 31. Dezember ..	Passiva	
<b>A. Anlagevermögen</b>		<b>A. Eigenkapital</b>	
1. Grundstücke und Bauten	8.410.000	I. Gezeichnetes Kapital	10.000.000
2. Maschinen, Techn. Ausstattung	2.703.000	V. Jahresüberschuss	1.000.000
3. Fuhrpark	427.000	<b>B. Rückstellungen</b>	
4. Betriebs- und Geschäftsausst.	460.000	Rückstellungen für Pensionen	3.000.000
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>C. Verbindlichkeiten</b>	
1. Rohstoffe	2.405.000	1. Hypothekenschulden	4.106.000
2. Hilfsstoffe	824.000	2. Darlehensschulden	1.204.000
3. Betriebsstoffe	154.000	3. Verbindlichkeiten aLL <sup>1)</sup>	690.000
4. Unfertige Erzeugnisse	628.000		
5. Fertige Erzeugnisse	2.052.000		
6. Forderungen aus Lief. u. Leist. <sup>1)</sup>	994.000		
7. Bankguthaben	916.000		
8. Kassenbestand	27.000		
	<u>20.000.000</u>		<u>20.000.000</u>

Bilanzgliederungsschema nach § 266 HGB

<sup>1)</sup> aLL aus Lieferungen und Leistungen

**6.3 BESTANDSKONTEN**

Die Eröffnungsbilanz wird in Bestandskonten zerlegt. Die Posten der Eröffnungsbilanz sind die Anfangsbestände der Bestandskonten (links in der Bilanz => links im Konto, "Sollseite").  
Ein komplettes Beispiel:

- ❶ Kauf einer EDV-Anlage gegen Banküberweisung, Rechnungsbetrag: 20.000 €  
=> Geschäftsausstattung ↑      Bankguthaben ↓  
*Soll/Haben-Buchung, Buchungssatz: "Geschäftsausstattung an Bankguthaben"*  
*Bei jeder Buchung kommen auf die Soll-Seiten und die Haben-Seiten dieselben Beträge.*
- ❷ Zieleinkauf von Rohstoffen für 15.000 €  
=> Rohstoffbestand ↑      Verbindlichkeiten aLL ↓
- ❸ Ein Kunde begleicht eine bereits gebuchte Rechnung durch Banküberweisung: 14.000 €.  
=> Bankguthaben ↑      Forderungen aLL ↓      "Bank an Forderungen"
- ❹ Wir begleichen eine bereits gebuchte Lieferantenrechnung, Banküberweisung: 3.000 €  
=> Verbindlichkeiten ↓      Bankguthaben ↓
- ❺ Eine Lieferantenverbindlichkeit über 18.000 € wird vereinbarungsgemäß in eine Darlehensschuld umgewandelt  
=> Verbindlichkeiten ↓      Darlehensschulden ↑

Aktiva		Eröffnungsbilanz		Passiva	
Betriebs- u. Geschäftsausstattg.	270.000,00	Eigenkapital	320.000,00	Darlehensschulden	102.000,00
Rohstoffe	60.000,00	Darlehensschulden	102.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	68.000,00
Forderungen a. LL	85.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	68.000,00		
Bank	75.000,00				
	<u>490.000,00</u>				<u>490.000,00</u>

S		Betriebs- u. Geschäftsausstattung		H	
AB	270.000,00	SB	290.000,00		
❶ Bank	20.000,00				
	<u>290.000,00</u>		<u>290.000,00</u>		

S		Rohstoffe		H	
AB	60.000,00	SB	75.000,00		
❷ Verb.	15.000,00				
	<u>75.000,00</u>		<u>75.000,00</u>		

S		Forderungen a. LL		H	
AB	85.000,00	❸ Bank	14.000,00		
	<u>85.000,00</u>	SB	71.000,00		
			<u>85.000,00</u>		

S		Bank		H	
AB	75.000,00	❶ BGA	20.000,00		
❸ Ford.	14.000,00	❹ Verb.	3.000,00		
	<u>89.000,00</u>	SB	66.000,00		
			<u>89.000,00</u>		

S		Eigenkapital		H	
SB	320.000,00	AB	320.000,00		

S		Darlehensschulden		H	
SB	120.000,00	AB	102.000,00		
	<u>120.000,00</u>	❺ Verb.	18.000,00		
			<u>120.000,00</u>		

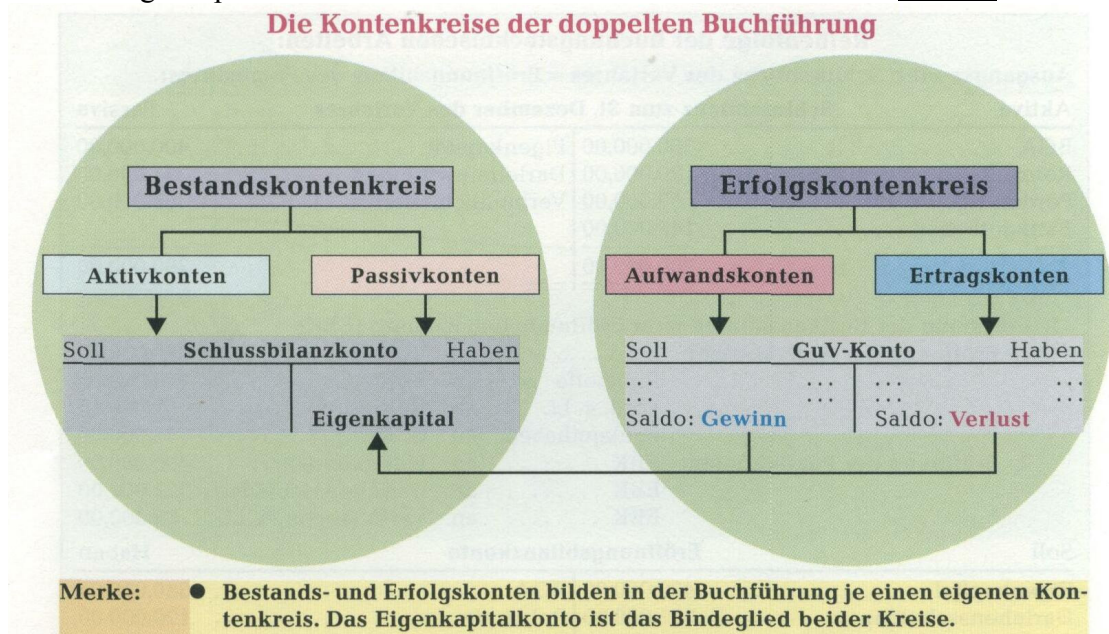
S		Verbindlichkeiten a. LL		H	
❹ Bank	3.000,00	AB	68.000,00		
❺ Darl.	18.000,00	❷ R-St.	15.000,00		
SB	62.000,00				
	<u>83.000,00</u>		<u>83.000,00</u>		

Aktiva		Schlussbilanz		Passiva	
Betriebs- u. Geschäftsausstattg.	290.000,00	Eigenkapital	320.000,00	Darlehensschulden	120.000,00
Rohstoffe	75.000,00	Darlehensschulden	120.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	62.000,00
Forderungen a. LL	71.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	62.000,00		
Bank	66.000,00				
	<u>502.000,00</u>				<u>502.000,00</u>

## 6.4 ERFOLGSKONTEN

- Im obigen Beispiel blieb das Konto "Eigenkapital" unverändert. Die bisherigen Buchungen veränderten nur die Bestände der Vermögens- und Schuldposten der Bilanz.
- Der Sinn der Geschäftsprozesse besteht nicht nur im Verschieben von Vermögens- und Schuld-Beständen, sondern im Erwirtschaften von **Erträgen** und dabei entsteht **Aufwand**. Aufwendungen vermindern das Eigenkapital, Erträge erhöhen das Eigenkapital.
- Die jeweils anfallenden Aufwendungen und Erträge bucht man nicht unmittelbar auf dem Konto "Eigenkapital", sondern zerlegt dieses Konto in **Erfolgskonten**, das sind dann die Aufwandskonten und die Ertragskonten.  
z.B. "Löhne an Bank" => Löhne↑ Bankguthaben↓ => Eigenkapital↓
- Die Erfolgskonten sammeln die Aufwendungen und Erträge. Auf jedem Erfolgskonto ergibt sich schließlich ein Saldo, das ist die Differenz zwischen Soll- und Habenseite. Im Gewinn- und Verlust-Konto werden diese Schluss-Salden zusammengeführt.
- Der Saldo des GuV-Kontos ist der Gewinn bzw. Verlust, der in das Konto "Eigenkapital" übertragen wird. "*GuV-Konto an Eigenkapital-Konto*"  
Im Konto "Eigenkapital" wächst damit der Bestand um den entstandenen Gewinn.



- Ein kompletter Geschäftsgang ist auf der nächsten Seite dargestellt  
Die einzelnen Vorgänge und ihre Verbuchung → *bwl-planspiel.xls /FiBu*  
Breitbandstahl wurde der Fertigungsstraße zugeführt im Wert von 60.000 €  
*Aufwand für Rohstoffe an Rohstoff (Bestand)*  
Zahlung der Gehälter durch Banküberweisung 80.000 €  
*Gehälter (Aufwand) an Bankguthaben (Bestand)*  
Zahlung der Miete durch Banküberweisung 15.000 €  
*Mietaufwand an Bankguthaben (Bestand)*  
Zielverkauf von fertigen Stahlblechgehäusen im Wert von 160.000 €  
*Forderungen (Bestand) an Umsatzerlös (Ertrag)*  
Gutschrift der Bank für Zinsen: 2.000 €  
*Bankguthaben (Bestand) an Zinserträge*  
Eingang einer Vermittlungsprovision in Höhe von 10.000 €  
*Bankguthaben (Bestand) an Provisionen (Ertrag)*

## 6.5 EIN KOMPLETTER GESCHÄFTSGANG

Aktiva		Eröffnungsbilanz		Passiva	
Betriebs-uGeschA.	270.000	Eigenkapital	320.000		
Rohstoffe	60.000	Darlehensschuld	127.000		
Forderungen a.LL	85.000	Verbindlichkeiten	68.000		
Bankguthaben	100.000				
<b>Summe</b>	<b>515.000</b>	<b>Summe</b>	<b>515.000</b>		

### Bestandskonten

Soll	Betriebs- und GeschäftsA.	Haben	Soll	Eigenkapital	Haben
Eröff-Bilanz	270.000	Schluss-Bestand	290.000	Schl-Bilanz	337.000
Bank	20.000				Eröff-Bilanz
	290.000		290.000		337.000
					<b>Gewinn</b>
					<b>17.000</b>

Soll	Rohstoffe	Haben	Soll	Darlehensschulden	Haben
Eröff-Bilanz	60.000	Aufwand f.Rohst.	60.000	Schl-Bilanz	145.000
Verbindlichkeiten	15.000	Schluss-Bilanz	15.000		Eröff-Bilanz
	75.000		75.000		127.000
					Verbindlichkeiten
					18.000

Soll	Forderungen a.LL	Haben	Soll	Verbindlichkeiten a. LL	Haben
Eröff-Bilanz	85.000	Bankguthaben	14.000	Bankguth.	3.000
Umsatzerlöse	160.000	Schluss-Bilanz	231.000	Darlehenssch.	18.000
	245.000		245.000	Schl-Bilanz	62.000
					83.000

Soll	Bankguthaben	Haben			
Eröff-Bilanz	100.000	Betriebs-uGeschA	20.000		
Forderungen	14.000	Verbindlichkeiten	3.000		
Zinsertrag	2.000	Gehälter	80.000		
Provisionsertrag	10.000	Mietaufwand	15.000		
	126.000	Schl-Bilanz	8.000		
			126.000		

### Erfolgskonten (Aufwands- und Ertragskonten)

Soll	Aufwand für Rohstoffe	Haben	Soll	Umsatzerlöse	Haben
Rohstoffe	60.000	GuV	60.000	GuV	160.000
	60.000		60.000		160.000

Soll	Gehälter	Haben	Soll	Zinserträge	Haben
Bankguthaben	80.000	GuV	80.000	GuV	2.000
	80.000		80.000		2.000

Soll	Mietaufwand	Haben	Soll	Provisionserträge	Haben
Bankguthaben	15.000	GuV	15.000	GuV	10.000
	15.000		15.000		10.000

Soll	Gewinn- und Verlust-Konto		Haben
Aufw. f.Rohstoffe	60.000	Umsatzerlöse	160.000
Gehälter	80.000	Zinserträge	2.000
Mietaufwand	15.000	Provisionen	10.000
<b>Gewinn</b>	<b>17.000</b>		
	<b>172.000</b>		<b>172.000</b>

Aktiva		Schlussbilanz		Passiva	
BGA	290.000	Eigenkapital	337.000		
Rohstoffe	15.000	Darlehenssch.	145.000		
Forderungen a.LL	231.000	Verbindlichk.	62.000		
Bankguthaben	8.000				
<b>Summe</b>	<b>544.000</b>	<b>Summe</b>	<b>544.000</b>		

## 6.6 BEWERTUNG

### 1. Abschreibung

- a) Die Vermögensgegenstände unterliegen einer Abnutzung und damit einem Werteverzehr. Die Anschaffungskosten müssen um planmäßige Abschreibungen vermindert werden. Die Anschaffungskosten werden auf die nutzbaren Geschäftsjahre verteilt.
- b) Es ergeben sich **jährliche Abschreibungsbeträge** (AfA, Absetzung für Abnutzung) je nach Anschaffungswert, Nutzungsdauer und Abschreibungsverfahren. Die Abschreibungsbeträge sind **Aufwendungen**, mindern also den Gewinn.
- c) Die Finanzverwaltung veröffentlicht AfA-Tabellen in denen übliche Nutzungsdauern für Anlagegüter **vorgeschrieben** werden, diese sind für die steuerrechtliche Abschreibung bindend.
- d) Bei der **linearen** Abschreibung ergeben sich konstante Abschreibungsbeträge:  
z.B. Anschaffungswert 20.000 €, Nutzungsdauer 5 Jahre => AfA =  $20000/5 = 4.000$  €/Jahr.
- e) In Wirklichkeit fällt der Restwert von Anlagegütern anfangs viel schneller. Beim Verfahren "geometrisch-degressive Abschreibung" wird jährlich ein bestimmter Prozentsatz vom Rest(buch)wert abgeschrieben. Die Restwerte fallen dann entsprechend einer geometrischen Folge.

→ *bwl0planspiel.xls /Abschreibung*

### 2. Bewertungsprinzipien

Beim Bewerten von Vermögensgegenständen **konkurrieren** 3 Prinzipien:

- a) Niederstwertprinzip  $\text{Min}(\text{Restbuchwert}; \text{Marktwert}) \Rightarrow$  Gläubigerschutz hat Vorrang  
Entsprechende Vorschriften strehen im Handelsgesetzbuch (HGB)
- b) Periodengerechte Erfolgsermittlung, **fair value**  $\Rightarrow$  Bilanzierung für Shareholder.  
Die IFRS-Standards enthalten genaue Vorschriften über die Bewertung
- c) Hohe Abschreibungen, hohe Rückstellungen  $\Rightarrow$  Bilanzierung für geringere Steuern

### 3. Außerplanmäßige Absetzungen

- a) Eine außerplanmäßige Abschreibung muss erfolgen, wenn der **Marktwert** des Vermögensgegenstands **niedriger** ist als der **Restbuchwert**. Dies gilt insbesondere bei Finanzanlagen, Immobilien und Beteiligungen.
- b) Forderungen sind zum Bilanzstichtag auf ihre Sicherheit (Wahrscheinlichkeit des Ausfalls) zu prüfen, zweifelhafte Forderungen werden entsprechend abgeschrieben.
- c) Der Schuldposten "Rückstellungen" enthält Rücklagen für ungewisse Verbindlichkeiten wie künftige Pensionszahlungen, Garantieverpflichtungen u.ä.

### 4. Anhang und Lagebericht

- a) Der Jahresabschluss mit Bilanz und GuV-Rechnung wird durch einen Anhang und einen Lagebericht ergänzt.
- b) Im Anhang werden die verwendeten Bewertungen erläutert, so dass Ertragslage und "stille" Rücklagen oder auch Risiken sichtbar werden. Die Umsätze werden nach Marktsegmenten gegliedert (nach Produkten und geographisch).
- c) Im Lagebericht stehen Informationen über die künftige Unternehmensentwicklung.
- d) Im **Nachhaltigkeitsbericht** wird über die Verbesserung bei der Ressourcenschonung und beim Umweltschutz berichtet.

## 6.7 INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG

### 1. Gegenüberstellung

Für (deutsche) Unternehmen kommen 3 Regelungsnetze der Rechnungslegung in Frage:

- a) nach HGB (Handelsgesetzbuch)
- b) nach IFRS (International Financial Reporting Standards)
- c) nach US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)

Die Regelwerke IFRS und GAAP stimmen weitgehend überein.

Weltweit geht die Tendenz zu IFRS. In Zukunft werden nur solche Unternehmen Kapital erhalten, die nach IFRS oder GAAP abschließen.

### 2. Die wesentlichen Änderungen mit IFRS

- a) Der Schutz des Shareholders steht im Vordergrund, im HGB war es der Gläubigerschutz. Hauptquelle der Finanzierung soll der Kapitalmarkt sein und nicht die Banken. Alle Jahresabschluss-Informationen, die die Anlegererwartungen hinsichtlich zukünftiger Zahlungsströme beeinflussen, müssen angegeben werden.
- b) Mehr Pflichtbestandteile des Anhangs und des Lageberichts
  - (1) Darstellung des Kapitalflusses (cash flow statement): alle Ein- und Auszahlungen (Zahlungsstrom, Mittelzu- und -abflüsse)
  - (2) Entwicklung des Eigenkapitals: alle Veränderungen der einzelnen Eigenkapitalpositionen (d.h. Beteiligungen), die im Laufe des Jahres entstanden sind.
- c) Der Jahresabschluss soll Zeitvergleiche von Jahr zu Jahr und Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglichen (Benchmarking). Dazu müssen die Bewertungsmethoden langfristig beibehalten werden. (Stetigkeitsprinzip).
- d) Der Grundsatz der true and fair view führt zu Bewertungsansätzen, die den tatsächlichen Werte entsprechen und die weder pessimistisch (Niederstwert!) noch optimistisch die Vermögens- oder Ertragslage verzerren (in Bilanz und GuV).

## 6.8 CONTROLLING = INTERNES INFORMATIONSSYSTEM

### 1. Überblick

- a) Das Controlling hat die Aufgabe mit Hilfe des internen Informationssystems die Betriebsprozesse so zu steuern (planen & kontrollieren, koordinieren, organisieren), dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.
- b) Das interne Informationssystem führt die einzelnen betrieblichen Prozesse zu einem Kennzahlensystem zusammen. Die Kennzahlen sind komprimierte, aussagekräftige, quantitative Daten, die die Betriebstätigkeit möglichst effizient widerspiegeln.

### 2. Kennzahlen

- a) Grundzahlen sind absolute Mengenangaben wie Gewinn [€], mittlerer Lagerbestand [Stück]. Grundzahlen erhalten nur Aussagekraft bei einem Soll-Ist-Vergleich oder innerhalb einer Zeitreihe, z.B. die mittleren Lagerbestände am Ende jeden Monats 1/2009 bis 5/2009.
- b) Verhältniszahlen (Verhältnisse, Ratios) setzen Grundzahlen zueinander in Beziehung und sind damit wesentlich vergleichbarer und aussagekräftiger als Grundzahlen. Die Ergebnisse von Verhältniszahlen werden meistens in Prozent angegeben; dazu müssten die folgenden Ausdrücke mit 100 multipliziert werden.

Es gibt 3 verschiedene Arten:

[Kleinschreibung, weil Variable]

(1) Gliederungszahlen

sie zeigen den Anteil an einer Gesamtmenge:  $marktanteil = \frac{umsatzvolumen_{eigen}}{marktvolumen_{gesamt}}$

(2) Beziehungszahlen

sie zeigen die Beziehung zwischen Größen:  $rentabilität_{Eigenkapital} = \frac{gewinn}{eigenkapital}$

(3) Indexe (Indizes)

sie zeigen zeitliche Veränderungen, z.B. Umsätze:  $u_{2000} = 100$      $u_{2011,plan} = 112$



## 6.9 ZWEI STEUERUNGSTRUMENTE

### 1. Das ROI-Kennzahlensystem

a) Kennzahlensysteme sind systematisch aufgebaute Steuerungsinstrumente (auch: MIS, Management-Informationssysteme), die einen schnellen Blick über die aktuelle Lage des Unternehmens erlauben. Das sind relativ wenige, wichtige Kennzahlen, die möglichst alle Faktoren berücksichtigen, die die Zielgröße beeinflussen.

b) Beim ROI-Kennzahlensystem ist der Return on Investment ist entscheidende Zielgröße:

$$ROI = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} = \text{Gesamtkapital-Rentabilität} = \text{Rentabilität}_{\text{gesamt}}$$

Es wurde 1919 beim Chemiekonzern Dupont (USA) eingeführt, es ist weit verbreitet.

c) Durch einen geschickten Aufbau von Kennzahlen lassen sich Zug um Zug fast alle Einflussfaktoren in einem übersichtlichen Schema anordnen (Rentabilitätsanalyse).

Wenn man den Bruch  $ROI$  um die Größe  $umsatz$  erweitert, dann ergeben sich die entscheidenden Kennzahlen der nächsten Ebene:

$$ROI = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}_{\text{fremd}}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}_{\text{fremd}}}{\text{Umsatzerlös}} \cdot \frac{\text{Umsatzerlös}}{\text{Gesamtkapital}} = \text{rentabilität} \cdot \text{umschlag}$$

→ *bwl0planspiel.xls / ROI*

### 2. Innerbetriebliche Verrechnungspreise

a) Unternehmen sind organisatorisch horizontal in relativ selbständige Sparten gegliedert und vertikal kann man Produktionsstufen entlang der Wertschöpfungsketten unterscheiden. Um eine effiziente, dezentrale Steuerung zu erreichen, werden Produktionsstufen und Sparten in **eigenständige Entscheidungs- und Abrechnungseinheiten (Profit-Centers)** aufgeteilt. Jede Abrechnungseinheit liefert ein Betriebsergebnis, Kennzahlen oder ROI-System lassen sich auch auf solche Abrechnungseinheiten beziehen.

b) Für Lieferungen und Dienstleistungen von der einen Fertigungsstufe zur nächsten oder zwischen den Sparten setzt man **Verrechnungspreise** fest, die möglichst den **Marktpreisen** entsprechen.

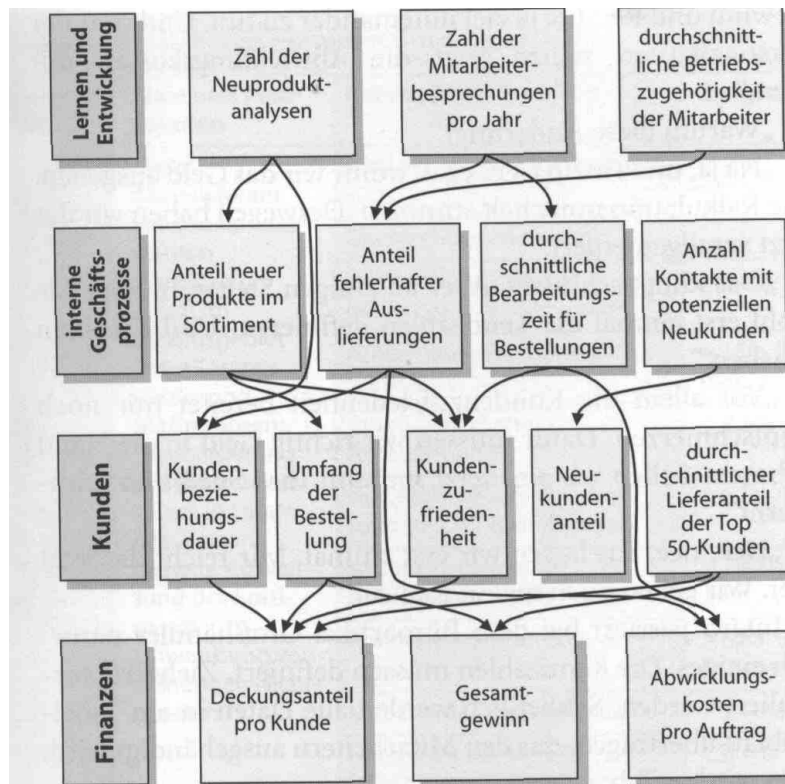
c) Solche Verrechnungspreise führen zu folgenden Vorteilen:

- (1) Das Betriebsergebnis der Profit-Center wird genauer (z.B. Prozessdampf)
- (2) Der Kosten werden dem richtigen Verursacher angelastet
- (3) Die Preise haben eine Anreizfunktion: viel und in hoher Qualität liefern
- (4) Spareffekt: das belieferte Profit-Center wird nur das Notwendigste nachfragen
- (5) Wettbewerbseffekt: das liefernde Profit-Center steht im Wettbewerb zu außerbetrieblichen Lieferanten
- (6) Optimierungseffekt: wenn alle innerbetriebliche Güter und Leistungen zu Verrechnungspreisen abgerechnet werden, führt dies theoretisch zum langfristigen Maximalgewinn.

## 6.10 BALANCED SCORECARD

### 1. Prinzipien der Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN, NORTON, 1996)

- a) Die konventionellen Kennzahlensysteme orientieren sich ausschließlich an **Finanzkennzahlen**. Die Steuerung strategischer Erfolgspotentiale umfasst aber auch nicht-finanzielle Daten. Kundenbindung, Forschung und Entwicklung, Mitarbeiterqualifikation und ähnliche "weiche" wichtige Schlüsseldaten lassen sich zu zusätzlichen Kennzahlen verdichten.
- b) Eine **Balanced Scorecard** ist ein Management-Informationssystem, das alle 4 Perspektiven der Unternehmenssteuerung gleichgewichtig (ausgewogen, ausbalanciert, *balanced*) enthält. Die **Scores** (Niveau der Kennzahl, "Spielstände") werden sehr konzentriert in *einer Card* (eine Karte, eine Excel-Datei) zusammengefasst. → *bwl0planspiel.xls / BSC*
- c) Das BSC-Management-Informationssystem ist individuell anpassbar. Balanced Scorecards gibt es für Profit-Einheiten, Sparten und Gesamt-Unternehmen. In der Literatur gibt es viele Beispiele und Modelle von BSC-Modulen. Diese lassen sich leicht auf konkrete Unternehmen übertragen. Für alle Untereinheiten auch!
- d) Die Kennzahlen sollten möglichst einen direkten Zusammenhang zum Ziel darstellen, d.h. wenn die Kennzahl steigt, dann sind wir näher am Ziel. (**positiv korrelierend**)
- statt  $\frac{\text{Gewährte Rabatte}_{\text{gesamt}}}{\text{Umsatz}_{\text{gesamt}}}$  :  $\frac{\text{Umsatz ohne Rabattgewährung}_{\text{gesamt}}}{\text{Umsatz}_{\text{gesamt}}}$
- e) Während die konventionellen Kennzahlensysteme die Ergebnisse der Vergangenheit zusammenfassen, sind BSCs **zukunftsgerichtet**. Alle Kennzahlen der BSC sollen dem Kausalprinzip folgen, sie sollen den **Ursache-Wirkungs**-Zusammenhang enthalten,



Kausaldiagramm einer Balanced Scorecard (Großhandel für Büroartikel)  
 => Ein konkretes Handeln hat Auswirkungen auf die Kundenbeziehung.

## 6.11 DIE 4 PERSPEKTIVEN

### Die 4 Perspektiven (Sichtweisen) einer Balanced Scorecard

#### a) Finanzen

Das betrifft die zentrale Zielsetzung: max. Rentabilität, max. Unternehmenswert,  $R_{LERN}$ , max. Gewinn, max. Shareholder-Value. Diese Kennzahlen ergeben sich hauptsächlich aus der Bilanz und der GuV-Rechnung. → *bwl0planspiel.xls / Bilanzkennzahlen*

#### b) Kunden

Ziel ist: hohe Kundenzufriedenheit => Stammkunden => weniger Druck auf die Preise. Man möchte hohe Deckungsbeiträge pro Kunde und die Marktanteile erhöhen. Marken-Management

#### c) Interne Prozesse

Ziele sind Effizienz der Produktionsverfahren, Qualitätsprodukte, günstige Vertriebsmethoden. Nicht nur kontinuierliche Prozessverbesserung, sondern optimale Unterstützung der Markt- und Kundenkennzahlen. Orientierung an den Kundenwünsche. Ressourcenschonung.

#### d) Lernen und Entwicklung, Forschung & Entwicklung, F & E

Ziele sind motivierte Mitarbeiter mit guten Wissens- und Fertigungspotentialen: Kennzahlen sind z.B. Anzahl der Mitarbeiterbesprechungen pro Jahr, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, Anzahl der Mitarbeiter mit Veränderungskompetenz, Anzahl der Mitarbeiter mit Innovationsfähigkeit.



## 6.12 PERSPEKTIVEN

### 1. Fünf typische Kennzahlen der Finanzperspektive

	Kennzahl	Berechnung	Ziel
a)	Return on Investment (ROI) = Rentabilität des Gesamtkapitals s. Abschnitt 6.9	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}_{\text{fremd}}}{\text{Gesamtkapital}}$	Erhöhung der Rentabilität
b)	Return on Sales, = Umsatzrendite	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}_{\text{fremd}}}{\text{Umsatz}}$	Erfolg der betriebl. Tätigkeiten steigern, als Zeitreihe, für Benchmarks
c)	Cashflow	$\text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen im Jahr oder Quartal}$	Steigerung der Finanzkraft. Alle Finanzmittel aus laufender Geschäftstätigkeit
d)	Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Verbindlichkeiten}_{\text{kurzfristig}}}$	Finanzielle Stabilität steigern $V_{\text{kurzfr}} = \text{Verbindlichkeiten aLL} + \text{sonst. Verbindlk.} + 50\% \text{ der Rückstellungen} + \text{Bilanzgewinn}$
e)	EBIT (Earnings before Interest and Taxes) = Betriebs-Ergebnis vor Zinsen und Steuern	$\text{Ebitmarge} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}}$ siehe b)	Ebit erhöhen. Operatives Ergebnis ohne Berücksichtigung der Kapitalstruktur

### 2. Fünf typische Kennzahlen der Kundenperspektive

	Kennzahl	Berechnung	Ziel
a)	Kundenzufriedenheit	$\frac{\text{Anzahl}_{\text{zufriedene Kunden}}}{\text{Anzahl}_{\text{alle Kunden}}}$	Kundenbindung verstärken. (ermittelt mit Befragung)
b)	Anteil der Empfehlungskunden	$\frac{\text{Umsatz}_{\text{Empfehlungs-Kunden}}}{\text{Umsatz}_{\text{alle Kunden}}}$	mehr Kunden durch Weiterempfehlung gewinnen: Bindung und geringe Akquisitionskosten
c)	Relativer Marktanteil für ein bestimmtes Produkt	$\frac{\text{Umsatz}_{\text{eigen}}}{\text{Umsatz}_{3 \text{ Konkurrenten}}}$	Marktdurchdringung erhöhen, Marktmacht erhöhen (Marke!)
d)	Rabattquote	$\frac{\text{Gewährte Rabatte}_{\text{gesamt}}}{\text{Umsatz}_{\text{gesamt}}}$	Rabattanteile verringern, hohe Rabattquote heißt schwache Marktposition, (besser Kehrwert)
e)	Reklamationsquote beim Produkt i	$\frac{\text{Reklamationskosten}}{\text{Umsatz}_i}$	Qualität steigern, Unzufriedenheit verringern (besser Kehrwert)

## 6.13 PERSPEKTIVEN

### 3. Fünf typische Kennzahlen der Perspektive "Interne Prozesse"

	Kennzahl	Berechnung	Ziel
a)	Arbeits-Produktivität	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$	Produktivität erhöhen B.Ergebnis ~ Gewinn
b)	Maschinen-Produktivität	$\frac{\text{Maschinenstunden}}{\text{Gewinn}_{\text{gesamt}}}$ ??	die Effizienz des Maschineneinsatzes steigern, besser umgekehrt: $\text{Betriebsergebnis} / \text{M.Stunden}$
c)	Ausschussquote	$\frac{\text{Maschinenstunden}}{\text{ProdukteAnzahl}_{\text{fehlerhafte}}}$	Ausschussquote senken oder: $\text{fehlerh. Produkte} / \text{gesamt}$ oder: $\text{nichtfehlerh. Produkte} / \text{Maschinenstd. (yield)}$ Ausbeute
d)	Lagerumschlag	$\frac{\text{Materialaufwand}_{\text{Roh / Hilfsstoffe}}}{\text{Bestand}_{\text{Rohe / Hilfsstoffe}}}$	den Lagerumschlag erhöhen, die Lagerkosten senken Bestände aus der Bilanz
e)	Termintreue, Lieferzuverlässigkeit	$\frac{\text{Lieferungen}_{\text{termingerechte}}}{\text{Lieferungen}_{\text{gesamt}}}$	die Pünktlichkeit der Lieferungen erhöhen (Kundenzufriedenheit)

### 4. Fünf typische Kennzahlen aus Lernen und Entwicklung F&E

	Kennzahl	Berechnung	Ziel
a)	Schulungsteilnahme	$\frac{\text{Schulungsstunden}_{\text{gesamt}}}{\text{Inkompetenz} - \text{Fälle}}$	die Effizienz der Schulungen verbessern
b)	Mitarbeiter-Commitment, Mitarbeiter-Involvement	$\frac{\text{Mitarbeiterzahl}_{\text{engagierte}}}{\text{Mitarbeiterzahl}_{\text{gesamt}}}$	das Engagement der Mitarbeiter erhöhen (entsprechende Befragung)
c)	Mitarbeitertreue	$\text{mittlere Beschäftigungsdauer in Jahren}$	die Treue der Mitarbeiter erhöhen: Zufriedenheit und firmenspezifisches Know-How
d)	Krankenstand	$\frac{\text{Krankheitstage}_{\text{gesamt}}}{\text{Arbeitstage}_{\text{tariflich,gesamt}}}$	die ausfallende Arbeitszeit verringern besseres Betriebsklima schaffen
e)	Innovationsgrad	$\frac{\text{Umsatz}_{\text{neueProdukte}}}{\text{Umsatz}_{\text{gesamt}}}$	innovative Produkte fördern (neu: bis 2 Jahre auf dem Markt, produktabhängig)