



BSA-Akademie

Prävention, Fitness, Gesundheit

School for Health Management

Lehrbrief

Controlling- und Finanzmanager/in

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	10
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	14
1 Grundmodelle der Betriebswirtschaft.....	15
1.1 Das klassische Modell der Betriebswirtschaft	15
1.1.1 Beschaffung	17
1.1.1.1 Aufgaben und Ziele der Beschaffungsfunktion	17
1.1.1.2 Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren.....	22
1.1.2 Produktion	25
1.1.3 Absatz/Marketing	27
1.1.4 Finanzierung/Investition.....	28
1.1.5 Unternehmensführung.....	30
1.2 Das Modell der Dienstleistungsbetriebswirtschaft	32
1.2.1 Historische Entwicklung der Dienstleistungsbetriebswirtschaft.....	32
1.2.2 Begriffsdefinition und Abgrenzung der Dienstleistung	34
1.2.2.1 Begriff der Dienstleistung	36
1.2.2.2 Abgrenzung der Dienstleistung gegenüber den Sachgütern	39
1.2.3 Das dienstleistungsspezifische Modell der Betriebswirtschaft.....	44
1.2.3.1 Beschaffung	45
1.2.3.2 Leistungsbereitschaft bzw. Vorproduktion	46
1.2.3.3 Endproduktion und Absatz	50
1.2.3.4 Marketing.....	52
1.2.3.5 Finanzierung/Investition	53
1.2.3.6 Unternehmensführung.....	54
2 Grundlagen des Rechnungswesens.....	64
2.1 Begriff und Zweck des Rechnungswesens.....	64
2.2 Gliederung des Rechnungswesens.....	66
2.3 Teilsysteme des Rechnungswesen	68
2.3.1 Finanzrechnung	70
2.3.1.1 Aufgaben der Finanzrechnung	70
2.3.1.2 Rechengrößen der Finanzrechnung: Auszahlungen und Einzahlungen.....	71
2.3.2 Finanzierungsrechnung	72
2.3.2.1 Aufgaben der Finanzierungsrechnung	72
2.3.2.2 Rechengrößen der Finanzierungsrechnung: Ausgaben und Einnahmen.....	72
2.3.3 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	73
2.3.3.1 Aufgaben der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	73
2.3.3.2 Rechengrößen der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung: Aufwendungen und Erträge.....	74
2.3.4 Kosten- und Leistungsrechnung	76
2.3.4.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	76
2.3.4.2 Rechengrößen der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen	78
3 Externes Rechnungswesen	85
3.1 Rechtliche Grundlagen der Buchführung	86
3.1.1 Definition und Aufgaben der Buchführung	86
3.1.2 Rechnungslegungsvorschriften	87

3.1.3	Buchführungs- und Aufzeichnungspflicht	88
3.1.3.1	Buchführungspflicht nach Handelsrecht	88
3.1.3.2	Steuerrechtliche Buchführungspflicht	89
3.1.3.3	Beginn und Ende der Buchführungspflicht	90
3.1.3.4	Verstöße gegen die Buchführungspflicht und mögliche Konsequenzen	90
3.1.4	Aufbewahrung von Buchführungsunterlagen	91
3.1.5	Buchführungssysteme	92
3.1.5.1	Einfache Buchführung	92
3.1.5.2	Doppelte Buchführung (Doppik)	92
3.1.5.3	Kameralistische Buchführung	93
3.1.5.4	Zulässigkeit der Systeme	93
3.1.6	Nutzen der Buchführung	93
3.2	Grundlagen des Jahresabschlusses	94
3.2.1	Zwecke des Jahresabschlusses	94
3.2.1.1	Dokumentation	94
3.2.1.2	Rechenschaft und Rechnungslegung	94
3.2.1.3	Kapitalerhaltung	95
3.2.2	Adressaten des Jahresabschlusses	95
3.2.3	Rechtliche Grundlagen und Bestandteile des Jahresabschlusses	97
3.2.4	Steuerrechtliche Grundlagen	102
3.3	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung	103
3.3.1	Für die Buchführung maßgebliche Dokumentationsgrundsätze	103
3.3.2	Für den Jahresabschluss maßgebliche Grundsätze	104
3.4	Von der Inventur zur Bilanz	109
3.4.1	Inventur	109
3.4.1.1	Stichtagsinventur und zeitnahe Inventur	109
3.4.1.2	Vor- oder nachverlegte Inventur	110
3.4.1.3	Permanente Inventur	110
3.4.1.4	Stichprobeninventur	110
3.4.2	Inventar	110
3.4.3	Ableitung der Bilanz aus dem Inventar	112
3.5	Grundlagen der Bilanzierung	113
3.5.1	Ansatzvorschriften – Bilanzierung dem Grunde nach	115
3.5.2	Gliederungs- und Bewertungsvorschriften – Bilanzierung dem Ausweis sowie der Höhe nach	115
3.5.2.1	Anlagevermögen	115
3.5.2.2	Umlaufvermögen	125
3.5.2.3	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	128
3.5.2.4	Eigenkapital	128
3.5.2.5	Rückstellungen	132
3.5.2.6	Verbindlichkeiten	133
3.5.2.7	Passive Rechnungsabgrenzungsposten	133
3.6	Grundlagen zur Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	134
3.6.1	Inhalt der GuV gem. § 275 HGB	134
3.6.2	Formaler Aufbau der GuV	134
3.6.3	Inhalt der einzelnen Posten	137
3.7	Grundlagen zu Anhang und Lagebericht	141
3.7.1	Anhang	141
3.7.2	Lagebericht	141
3.8	Buchführung	142
3.8.1	Von der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz	143
3.8.1.1	Von der Bilanz zum Konto	143
3.8.1.2	Ermittlung des Periodenerfolgs	153

3.8.1.3	Buchungskreislauf	161
3.8.2	Kontensysteme	164
3.8.3	EDV-gestützte Buchführung	167
3.8.4	Bilanzänderung durch Geschäftsvorfälle	167
3.8.5	Buchtechnische Erfassung des Warenverkehrs	168
3.8.5.1	Buchung mit Warenkonten	169
3.8.5.2	Buchtechnische Erfassung der Umsatzsteuer	172
3.8.5.3	Sonderfälle	174
3.8.6	Sachverhalte im personalwirtschaftlichen Bereich	177
3.8.7	Sachverhalte im anlagenwirtschaftlichen Bereich	178
3.8.7.1	Zugang von Anlagen	178
3.8.7.2	Buchung von Abschreibungen	178
3.8.7.3	Abgänge von Anlagen	179
3.8.8	Stornierung und Umbuchung	180
3.8.9	Vorbereitung des Jahresabschlusses	182
3.8.9.1	Bilanzielle Wertkorrekturen	183
3.8.9.2	Zeitliche Abgrenzung	183
3.8.9.3	Rückstellungen	186
3.8.9.4	Privatabgrenzung	187
3.9	Steuerliche Gewinnermittlung	188
3.9.1	Betriebsvermögensvergleich	188
3.9.2	Einnahmen-Überschuss-Rechnung	188
3.9.3	Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen	192
3.9.4	Gewinnermittlung bei Betrieben mit Handelsschiffen im internationalen Verkehr	192
3.9.5	Schätzung des Gewinns nach § 162 AO	192
4	Internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung	195
4.1	Kostenbegriff als Grundlage der Kostenrechnung	197
4.1.1	Allgemeiner Kostenbegriff	197
4.1.1.1	Wertmäßiger Kostenbegriff	197
4.1.1.2	Pagatorischer Kostenbegriff	198
4.1.2	Ausgewählte Kostenunterbegriffe	198
4.1.2.1	Fixe, variable und sprungfixe Kosten	198
4.1.2.2	Einzel- und Gemeinkosten	200
4.1.2.3	Zusammenhang zwischen fixen und variablen bzw. Einzel- und Gemeinkosten	200
4.2	Systeme der Kostenrechnung	201
4.2.1	Systematisierung nach dem Sachbezug	202
4.2.1.1	Prinzipien der Kostenzurechnung	202
4.2.1.2	Vollkostenrechnung	204
4.2.1.3	Teilkostenrechnung	204
4.2.2	Systematisierung nach dem Zeitbezug	205
4.2.2.1	Istkostenrechnung	205
4.2.2.2	Normalkostenrechnung	205
4.2.2.3	Plankostenrechnung	206
4.2.3	Weitere Ausgestaltungsformen der Kostenrechnung	207
4.3	Aufbau der Kostenrechnung	207
4.3.1	Kostenartenrechnung	207
4.3.1.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung	208
4.3.1.2	Systematisierung der Kostenarten	208
4.3.1.3	Erstellung eines Kostenartenplanes	209
4.3.1.4	Grundsätze der Kostenartenrechnung	209
4.3.2	Kostenstellenrechnung	210
4.3.2.1	Bildung von Kostenstellen	213
4.3.2.2	Durchführung der Kostenstellenrechnung	215
4.3.3	Kostenträgerrechnung	227

4.3.3.1	Aufgaben und Ziele der Kostenträgerrechnung.....	228
4.3.3.2	Systematisierung der Kostenträgerrechnung	228
5	Investition und Finanzierung.....	257
5.1	Investition und Finanzierung als betriebliche Grundfunktion.....	257
5.2	Investition	259
5.2.1	Investitionsarten.....	259
5.2.2	Investitionsprozess	262
5.2.2.1	Investitionsplanung und -rechnung	262
5.2.2.2	Investitionsdurchführung	281
5.2.2.3	Investitionskontrolle.....	282
5.3	Finanzierung	283
5.3.1	Aufgaben der Finanzierung	283
5.3.2	Arten der Finanzierung.....	286
5.3.3	Finanzierungsprozess	288
5.3.3.1	Finanzierungsplanung.....	289
5.3.3.2	Finanzierungsdurchführung	294
5.3.3.3	Finanzierungskontrolle.....	314
6	Controlling im Fitness- und Gesundheitsbereich.....	317
6.1	Grundlagen des Controllings.....	317
6.2	Operatives und strategisches Controlling	325
6.2.1	Strategisches Controlling.....	326
6.2.2	Operatives Controlling.....	326
6.2.3	Regelkreis aus operativem und strategischem Controlling	327
6.3	Ablauf, Inhalte und Datenquellen des Controllings	327
6.3.1	Ablauf des Controllings.....	327
6.3.2	Planzahlen.....	328
6.3.3	Abweichungsanalyse (Soll-Ist-Vergleich).....	330
6.3.3.1	Kumulierte Werte	330
6.3.3.2	Rollierende Planung – Restaufgabe	331
6.3.4	Datenquellen für das Controlling	333
6.4	Kennzahlen	334
6.4.1	Grundlagen	334
6.4.2	Arten von Kennzahlen	335
6.4.3	Einsatz von Kennzahlen: Zeit- und Branchenvergleich	337
6.4.4	Arbeiten mit Kennzahlen.....	338
6.5	Einsatz von Kennzahlen - Beispiele	340
6.5.1	Wichtige allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen.....	340
6.5.1.1	Produktivität und Wirtschaftlichkeit	342
6.5.1.2	Rentabilitäten	345
6.5.1.3	Umschlagskennziffern	347
6.5.1.4	Return on Investment (ROI)	347
6.5.1.5	Vermögens- und Kapitalkennzahlen	348
6.5.1.6	Liquidität.....	352
6.5.1.7	Cashflow-Kennzahlen	355
6.5.1.8	Internationale Kennzahlen: EBT – EBIT – EBDIT – EBITDA.....	360
6.5.1.9	Sonstige allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen	361
6.5.2	Branchenspezifische Kennzahlen	363
6.5.2.1	Umsatzkennzahlen	363
6.5.2.2	Auslastungskennziffern	365
6.5.2.3	Verkaufs- und Servicekennzahlen	367
6.5.2.4	Fluktuation.....	368

6.5.3 Weiche Kennzahlen – Meinungen, Einstellungen etc.....	369
6.5.4 Übung: Branchenspezifische Kennzahlen im Betrieb.....	370
Nachwort.....	373
Anhang	375
Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	375
Tabellenverzeichnis.....	401
Abbildungsverzeichnis.....	401
Glossar	404
Literaturverzeichnis.....	410

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management



Investitionsgut 2:

Anschaffungswert:	26.000,-	
Einzahlungen:	Periode 1:	3.100,-
	Periode 2:	3.300,-
	Periode 3:	6.500,-
	Periode 4:	10.400,-
	Periode 5:	11.000,-
Auszahlungen:	Periode 1:	125,-
	Periode 2:	195,-
	Periode 3:	520,-
	Periode 4:	900,-
	Periode 5:	630,-

Für beide Investitionen gilt ein Kalkulationszinssatz von 11%. Nach wie vielen Jahren amortisieren sich die beiden Investitionen? Für welche der beiden Alternativen wird sich der Unternehmer entscheiden? Begründen Sie Ihre Antwort.

Welche der Methoden ein Unternehmen nun anwendet, ist eine individuelle Entscheidung, die jeder Unternehmer für sich treffen muss.

5.2.2.2 Investitionsdurchführung

Nachdem im Rahmen der Investitionsplanung die Entscheidungen über die verschiedenen Einzelinvestitionen getroffen und zu einem Investitionsplan zusammengefasst wurden, erfolgt die Investitionsdurchführung. Bei der Investitionsdurchführung geht es um die konkrete Realisierung der getroffenen Investitionsentscheidungen und darum, die notwendigen Maßnahmen für die Umsetzung des beschlossenen Investitionsprogramms zu ergreifen.

Neben der Umsetzung des Investitionsprogramms an sich ist es auch die Aufgabe der Investitionsdurchführung, für ein zielgerichtetes und passendes „Timing“ der verschiedenen Investitionsmaßnahmen zu sorgen. Für eine erfolgreiche Investitionsdurchführung ist es daher von großer Bedeutung, die unter Umständen relativ langen Lieferfristen der Investitionsobjekte bei der Erstellung des Zeitplanes der Investitionsdurchführung zu beachten (Olfert & Rahn, 2013, S. 359).

Olfert und Rahn unterscheiden bei der Investitionsdurchführung zwischen

- objektbezogenen und
- wirkungsbezogenen

Investitionen (Olfert & Rahn, 2013, S. 359).

Die am Leistungserstellungsprozess beteiligten Objekte werden auch als **objektbezogene** Investitionen bezeichnet und beziehen sich auf die bereits dargestellten Bereiche der

- Sachinvestitionen,
- immateriellen Investitionen und
- Finanzinvestitionen.

Sachinvestitionen werden auch als Realinvestitionen oder leistungs- und produktionswirtschaftliche Investitionen bezeichnet, da sie direkt am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind (z. B. Produktionsmaschinen) oder ihn überhaupt erst ermöglichen (z. B. Investitionshallen). Immaterielle Investitionen hingegen sind, wie der Name bereits ausdrückt, nicht materieller Natur und beziehen sich zum größten Teil auf Marken- oder sonstige Rechte, Patente, Lizenzen etc. Sie sind im Regelfall keine notwendige Voraussetzung für den Leistungserstellungsprozess des Unternehmens, unterstützen, vereinfachen oder begünstigen ihn aber. Auch die bereits dargestellten Finanzinvestitionen werden den objektbezogenen Investitionen zugerechnet.

Die **wirkungsbezogenen** Investitionen werden wiederum in Nettoinvestitionen und in Reinvestitionen gegliedert.

Wie bereits erläutert, werden Nettoinvestitionen erstmals im Unternehmen vorgenommen. Dabei handelt es sich meist um Gründungs- bzw. Errichtungsinvestitionen, die für die Aufnahme der unternehmerischen Leistungserstellung notwendig sind und einmalig anfallen, oder es handelt sich um Erweiterungsinvestitionen, die der Vergrößerung eines vorhandenen Leistungspotenzials oder der Schaffung neuer Leistungspotenziale dienen (Olfert & Rahn, 2013, S. 360).

Reinvestitionen hingegen dienen der Erhaltung bzw. der Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und setzen sich im Wesentlichen aus Ersatzinvestitionen, Rationalisierungsinvestitionen, Umstellungsinvestitionen und Sicherungsinvestitionen zusammen (Olfert & Rahn, 2013, 360 f.).

5.2.2.3 Investitionskontrolle

Bei der Investitionskontrolle erfolgt eine Überprüfung der Realisierung des Investitionsplanes. Durch einen Soll-Ist-Vergleich der Plan- und der Ist-Daten werden Abweichungen aufgedeckt, analysiert und ggf. korrigiert. Somit ist die Investitionskontrolle auch ein Teilbereich des Unternehmenscontrollings.

Weiterhin werden im Rahmen der Investitionskontrolle bestimmte Kennzahlen ermittelt, um die Auswirkungen des Investitionsplanes auf die Vermögensstruktur zu verdeutlichen, zu beobachten und zu kontrollieren. Zu diesen Kennzahlen zählen unter anderem die Vermögensstruktur, die Anlagenintensität und die Umlaufintensität. Auf die verschiedenen Kennzahlen wird zu einem späteren Zeitpunkt genauer eingegangen.

5.3 Finanzierung

In Bezug zum vorherigen Gliederungspunkt „Investition“ soll nochmals eine Abgrenzung der Begriffe „Investition“ und „Finanzierung“ vorgenommen werden. Diese beiden Begriffe werden in der Literatur verwendet, wenn von der zweckmäßigen und organisierten Gestaltung des Finanzbereiches gesprochen wird (Wöhe & Döring, 2010, S. 583)



Merke

Unter **Investition** versteht man ganz allgemein die Verwendung finanzieller Mittel, während die Bereitstellung finanzieller Mittel als **Finanzierung** bezeichnet wird (Wöhe & Döring, 2010, S. 583).

Eine Investition kann auch als Auszahlung von Geld heute mit der Hoffnung auf höhere Geldrückflüsse (Einzahlungen) in der Zukunft verstanden werden (Wöhe & Döring, 2013, S. 472). Durch diese unterschiedlichen Zeitpunkte („heute“ und „in der Zukunft“) von Ein- und Auszahlungsströmen im Unternehmen entsteht die Notwendigkeit der Finanzierung. Sie dient der Überbrückung des Zeitraumes zwischen den anfänglichen Auszahlungen und den später eintretenden Geldrückflüssen.

Allerdings geht die Finanzierung wie bereits erwähnt über den Investitionsbereich hinaus. Bezüglich der Frage, was der Begriff der „Finanzierung“ alles umfasst, besteht in der Literatur keine einheitliche Meinung (Wöhe et al., 2013, S. 2). Weber (1998, S. 9) beispielsweise versteht unter dem Begriff der „Finanzierung“ diejenigen Maßnahmen, die der Kapitalbeschaffung für betriebliche Vorhaben sowie der Steuerung der Einnahmen und Ausgaben dienen. Wöhe et al. (2013, S. 3) beschreibt den Finanzierungsbe- griff im weitesten Sinne und versteht die Finanzierung als Bereitstellung von finanziellen Mitteln jeder Art einerseits zur Durchführung der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung und andererseits zur Vornahme bestimmter außerordentlicher finanztechnischer Vorgänge wie z. B. die Gründung, Kapitalerhöhung, Fusion, Umwandlung, Sanierung und Liquidation. Dieser Begriffsauffassung soll auch im Rahmen dieses Lehrbriefs gefolgt werden. Wöhe et al. (2013, S. 3) hebt vor allem hervor, dass die Finanzierung nicht auf die reine Geldbeschaffung reduziert werden darf, sondern dass es sich um eine Kapitalbeschaffung in allen Formen (z. B. Sacheinlagen) handelt.

5.3.1 Aufgaben der Finanzierung

Der Unternehmensbereich der Finanzierung hat im Wesentlichen folgende Aufgaben zu erfüllen: