



BSA-Akademie

Prävention, Fitness, Gesundheit

School for Health Management



Fachbereich  
Management

## Lehrbrief Controlling- und Finanzmanager/in

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	10
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs .....	14
<b>1 Grundmodelle der Betriebswirtschaft.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Das klassische Modell der Betriebswirtschaft .....</b>	<b>15</b>
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
<b>1.2 Das Modell der Dienstleistungsbetriebswirtschaft .....</b>	<b>32</b>
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
<b>2 Grundlagen des Rechnungswesens.....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Begriff und Zweck des Rechnungswesens.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 Gliederung des Rechnungswesens.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3 Teilsysteme des Rechnungswesen .....</b>	<b>68</b>
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
<b>3 Externes Rechnungswesen .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1 Rechtliche Grundlagen der Buchführung .....</b>	<b>86</b>
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
<b>3.2</b>	<b>Grundlagen des Jahresabschlusses .....</b>	<b>94</b>
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
<b>3.3</b>	<b>Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung .....</b>	<b>103</b>
3.3.1	Für die Buchführung maßgebliche Dokumentationsgrundsätze .....	103
3.3.2	Für den Jahresabschluss maßgebliche Grundsätze .....	104
<b>3.4</b>	<b>Von der Inventur zur Bilanz .....</b>	<b>109</b>
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
<b>3.5</b>	<b>Grundlagen der Bilanzierung .....</b>	<b>113</b>
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
<b>3.6</b>	<b>Grundlagen zur Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) .....</b>	<b>134</b>
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
<b>3.7</b>	<b>Grundlagen zu Anhang und Lagebericht .....</b>	<b>141</b>
3.7.1	Anhang .....	141
3.7.2	Lagebericht .....	141
<b>3.8</b>	<b>Buchführung .....</b>	<b>142</b>
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

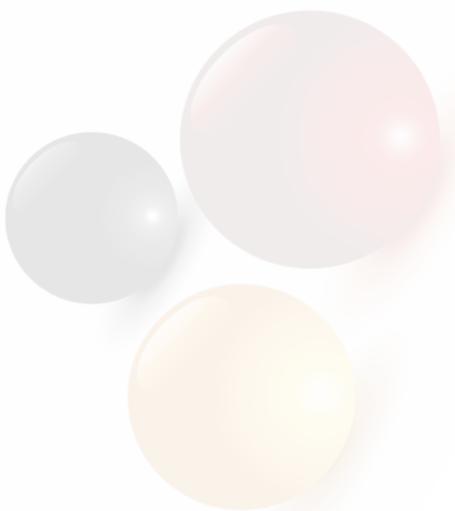
3.8.1.3	Buchungskreislauf .....	161
3.8.2	Kontensysteme .....	164
3.8.3	EDV-gestützte Buchführung .....	167
3.8.4	Bilanzänderung durch Geschäftsvorfälle .....	167
3.8.5	Buchtechnische Erfassung des Warenverkehrs .....	168
3.8.5.1	Buchung mit Warenkonten .....	169
3.8.5.2	Buchtechnische Erfassung der 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
<b>3.9</b>	<b>Steuerliche Gewinnermittlung .....</b>	<b>188</b>
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
<b>4</b>	<b>Internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung .....</b>	<b>195</b>
<b>4.1</b>	<b>Kostenbegriff als Grundlage der Kostenrechnung .....</b>	<b>197</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Systeme der Kostenrechnung .....</b>	<b>201</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Aufbau der Kostenrechnung .....</b>	<b>207</b>
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
<b>5</b>	<b>Investition und Finanzierung.....</b>	<b>257</b>
<b>5.1</b>	<b>Investition und Finanzierung als betriebliche Grundfunktion.....</b>	<b>257</b>
<b>5.2</b>	<b>Investition .....</b>	<b>259</b>
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
<b>5.3</b>	<b>Finanzierung .....</b>	<b>283</b>
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
<b>6</b>	<b>Controlling im Fitness- und Gesundheitsbereich.....</b>	<b>317</b>
<b>6.1</b>	<b>Grundlagen des Controllings.....</b>	<b>317</b>
<b>6.2</b>	<b>Operatives und strategisches Controlling .....</b>	<b>325</b>
6.2.1	Strategisches Controlling.....	326
6.2.2	Operatives Controlling.....	326
6.2.3	Regelkreis aus operativem und strategischem Controlling .....	327
<b>6.3</b>	<b>Ablauf, Inhalte und Datenquellen des Controllings .....</b>	<b>327</b>
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
<b>6.4</b>	<b>Kennzahlen .....</b>	<b>334</b>
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
<b>6.5</b>	<b>Einsatz von Kennzahlen - Beispiele .....</b>	<b>340</b>
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
<b>Nachwort.....</b>	<b>373</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>375</b>
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: