

Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung

Josef Lechner

Edition
RAETIA

Die Drucklegung dieses Buches wurde durch die Pädagogische Abteilung in der Deutschen Bildungsdirektion ermöglicht.



© Deutsche Bildungsdirektion, Pädagogische Abteilung
2. korrigierte und aktualisierte Auflage, Stand Juni 2018

Aktualisierte Neuauflage des Buches: Josef Lechner,
Allgemeine Buchhaltung für Wirtschaftsschulen, Bozen: Edition Raetia 2010
(7. überarbeitete Auflage, ISBN 978-88-7283-297-4 sowie alle Vorgängerversionen)

Bildnachweis: Alexia Wojnar (S. 231: Marion Lafogler); Bergmilch Südtirol / Mila (S. 101);
Brigl AG (S. 11 / S. 61); Business Location Südtirol – Alto Adige (S. 131: Gregor Khuen
Belasi); Dr. Schär AG (S. 107 / S. 217); ewo GmbH (S. 297: Nicolò Degiorgis); Handels-
kammer Bozen (S. 303: Marion Lafogler); look4U Consulting GmbH (S. 257: Harald
Kienzl); Niederstätter AG (S. 27: Franziska Gilli / S. 95: Elisabeth Hölzl); Parkhotel Laurin
(S. 17); Prinoth AG (S. 119 / S. 287); Südtirolfoto (S. 35 / S. 159: beide Helmuth Rier);
Tischlerei Schneider (S. 203: Marion Lafogler)

Verlag: Edition Raetia, Bozen
Koordination: Astrid Freienstein
Lektorat: Helene Dorner
Korrektur: Ex Libris Genossenschaft, Bozen
Cover: Philipp Putzer, www.farbfabrik.it
Layout und Druckvorstufe: Typoplus, Frangart
Printed in Europe

ISBN 978-88-7283-522-7

Unser Gesamtprogramm finden Sie unter www.raetia.com
Für Fragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an info@raetia.com

Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung

2. AUFLAGE

Josef Lechner



Edition
RAETIA

Zur Benutzung des Buches

Das vorliegende Lehrbuch „Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung“ ist eine aktualisierte und vollständig überarbeitete Neuauflage des Buches „Allgemeine Buchhaltung für Wirtschaftsschulen“ von Josef Lechner.

Das Buch ist für die **dritten** und **vierten Klassen** der **Wirtschaftsfachoberschulen in Südtirol** gemäß den Rahmenrichtlinien des Landes konzipiert. Darüber hinaus richtet es sich an Studierende und alle Interessierten, die sich im **Selbststudium** die Grundlagen der doppelten Buchhaltung (Doppik) sowie der Bilanzierung aneignen möchten.

Die wichtigsten Besonderheiten der italienischen Aufzeichnungspraxis werden ebenso berücksichtigt wie die von den Rechtsnormen vorgeschriebenen Aufzeichnungs- und Dokumentationspflichten. Die **Verbuchung der gängigsten Geschäftsfälle** wird anhand von praxisnahen Lehrbeispielen erklärt und durch **Übungen zum Selberlösen** ergänzt.

Die Bilder zu Beginn der einzelnen Kapitel wurden von Südtiroler Wirtschaftstreibenden zur Verfügung gestellt und zeigen ohne Anspruch auf Vollständigkeit unterschiedliche Branchen, die allesamt die doppelte Buchhaltung anwenden. Allen Kapiteln des Buches ist eine Farbe zugeordnet, um die Orientierung zu erleichtern. Weitere **grafische Merkmale** sind:

Definitionen In **rot gesetzte Kurzdefinitionen** am Seitenrand heben besonders wichtige Inhalte hervor und ermöglichen einen schnellen Überblick, **weiterführende Links** verweisen auf Zusatzinformationen.

Farbfläche **Farbig unterlegte Textpassagen** beinhalten grundlegende Erklärungen und Zusammenfassungen.



Merksätze sind zusätzlich mit einem Ausrufezeichen gekennzeichnet.



Das Symbol am Seitenrand verweist auf zusätzliche Lernunterlagen und weitere nach Schwierigkeitsgrad abgestufte Übungen, die online abgerufen werden können. Diese **Unterlagen** stellt der Bereich Innovation und Beratung im Deutschen Bildungsressort als Ergänzung zu den Ausführungen des Lehrbuches **als PDF oder im Excel-Format** zur Verfügung. Lehrende können zudem eine Zugangsberechtigung für Lösungen und Didaktikvorschläge beim Bereich Innovation und Beratung anfordern.

Onlinematerialien finden sich unter: www.bildung.suedtirol.it/unterricht/wirtschaft-und-recht/betriebswirtschaftslehre

Für eine bessere Lesbarkeit wird in den Texten nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Trotz aufmerksamer Kontrolle können sich Fehler eingeschlichen haben. Diesbezügliche Rückmeldungen bitte an Wolfgang Lanz: wolfgang.lanz@schule.suedtirol.it

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Unternehmen	11
1. Das Unternehmen	12
1.1 Das Leitbild	13
1.2 Unternehmensstandort	14
1.3 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	15
Kapitel 2: Unternehmensorganisation	17
2. Die Unternehmensorganisation	18
2.1 Aufbauorganisation	18
2.1.1 Liniensysteme	20
2.2 Ablauforganisation	23
2.3 Unternehmerische Leistungserstellung	24
Kapitel 3: Rechnungswesen	27
3. Das betriebliche Rechnungswesen	28
3.1 Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens	28
3.2 Die Interessenten am Rechnungswesen	30
3.3 Gesetzliche Grundlagen der Buchhaltung	31
3.4 Die Buchhaltungspflicht	32
3.5 Formvorschriften	33
Kapitel 4: Doppelte Buchhaltung	35
4. Die doppelte Buchhaltung	36
4.1 Begriff und Merkmale	36
4.2 Die Kennzeichen der doppelten Buchhaltung	37
4.3 Die Bücher der Buchhaltung	39
4.3.1 Grundbücher der doppelten Buchhaltung	40
4.3.2 Nebenbücher der Buchhaltung	43
4.3.3 Die Buchhaltungspflicht	49
4.4 Inventur, Inventar und Bilanz	50
4.5 Gliederung und Aussagewert der Bilanz	52
4.6 Änderung der Bilanzposten	55
4.7 Die Konten	57
Kapitel 5: Buchung der Geschäftsfälle	61
5. Buchung der Geschäftsfälle auf Konten	62
5.1 Die Bestandskonten	62
5.1.1 Buchung auf Bestandskonten	64
5.1.2 Bildung von Buchungssätzen	66
5.1.3 Verbuchung im Hauptbuch	70
5.1.4 Eröffnung und Abschluss der Konten	71
5.2 Die Erfolgskonten	77
5.2.1 Buchung auf Erfolgskonten	79
5.2.2 Der Abschluss der Erfolgskonten	82

5.3 Der Kontenplan und die Buchungsregeln.....	90
5.3.1 Der Kontenplan	90
5.3.2 Verbuchungsregeln auf den Konten	92
5.3.3 Korrektur von Fehlern.....	93
Kapitel 6: Privatentnahme & -einlage	95
6. Privatentnahmen und -einlagen.....	96
Kapitel 7: Abschreibung Anlagegüter	101
7. Die Abschreibung der Anlagegüter.....	102
7.1 Die Methode der direkten Abschreibung	103
7.2 Die Methode der indirekten Abschreibung.....	104
Kapitel 8: Verbuchung Handelswaren	107
8. Die Verbuchung der Handelswaren.....	108
8.1 Die Warenkonten	109
8.2 Reihenfolge der Buchungen auf den Warenkonten	114
8.3 Andere Warenverbuchungsformen.....	115
Kapitel 9: Zusammenfassende Darstellung.....	119
9. Zusammenfassende Darstellung: Von der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz.....	120
Kapitel 10: Mehrwertsteuer	131
10. Die Mehrwertsteuer	132
10.1 Die Mehrwertsteuer auf Verkäufe von Gütern und Dienstleistungen (Umsatz).....	136
10.1.1 Anwendungsbereich der Mehrwertsteuer	136
10.1.2 Umsätze im Anwendungsbereich der Mehrwertsteuer	136
10.1.3 Geschäftsfälle außerhalb des Anwendungsbereiches der Mehrwertsteuer.....	139
10.2 Die Mehrwertsteuer auf Einkäufe von Gütern und Dienstleistungen (Vorsteuer)	140
10.3 Formale Bestimmungen	141
10.3.1 Aufzeichnungspflicht	141
10.3.2 Termine für die Eintragung	142
10.4 Die Mehrwertsteuer im Außenhandel	143
10.5 Die Abrechnung der Mehrwertsteuer.....	145
10.6 Die Verbuchung von Geschäftsfällen unter Berücksichtigung der Mehrwertsteuer.....	151
10.6.1 Buchungen beim Verkauf von Waren und Leistungen im Inland... 151	
10.6.2 Buchungen beim Verkauf von Waren und Leistungen in das Ausland (EU und Drittländer)	152
10.6.3 Buchung beim Einkauf von Waren und Leistungen im Inland.....	152
10.6.4 Buchungen beim Einkauf von Waren und Leistungen aus dem Ausland.....	153
10.6.5 Abschluss der Mehrwertsteuer-Konten	156

Kapitel 11: Verbuchung Geschäftsfälle	159
11. Die Verbuchung gängiger Geschäftsfälle.....	160
11.1 Die Buchungsbelege.....	160
11.1.1 Beleggrundsätze.....	160
11.1.2 Belegorganisation.....	161
11.1.3 Sachkonten und Personenkonten.....	162
11.2 Einkauf und Verbuchung der Handelsware.....	164
11.3 Verkauf und Verbuchung der Handelsware.....	168
11.3.1 Verbuchung von Warenverkäufen im Detailhandel.....	170
11.4 Buchung der Bezugs- und Versandspesen.....	174
11.4.1 Bezugsspesen.....	174
11.4.2 Versandspesen.....	177
11.5 Verbuchung von Dienstleistungen.....	178
11.6 Verbuchung von Verbrauchsmaterialien und Verbrauchsgütern.....	180
11.7 Verbuchung der Zahlung von Rechnungen.....	185
11.7.1 Auf- und Abrundungen des Rechnungsbetrages.....	186
11.7.2 Verbuchung des Skontos.....	187
11.7.3 Rabatte auf den Warenpreis.....	191
11.7.4 Nachträglich gewährte Preisnachlässe.....	192
11.7.5 Verbuchung von Termin- und Verzugszinsen.....	195
11.8 Warenrücksendungen.....	197
11.9 Anzahlungen.....	199
Kapitel 12: Löhne & Lohnnebenkosten	203
12. Die Löhne und Lohnnebenkosten.....	204
12.1 Aufbau der Löhne.....	204
12.2 Verbuchung der Löhne.....	207
12.3 Verbuchung der Lohnnebenkosten.....	208
12.4 Die Abfertigung.....	212
12.4.1 Einzahlung der Abfertigung in einen Pensionsfonds.....	212
12.4.2 Die Abfertigung verbleibt im Unternehmen.....	213
12.4.3 Auszahlung der Abfertigung.....	215
Kapitel 13: Anlagevermögen	217
13. Das Anlagevermögen.....	218
13.1 Anschaffung von Anlagen.....	219
13.2 Verkauf von alten Anlagen und Umtausch.....	221
13.2.1 Verkauf von Anlagegütern.....	221
13.2.2 Umtausch von Anlagegütern.....	224
13.2.3 Verlust von Anlagegütern.....	226
13.2.4 Geringwertige Wirtschaftsgüter.....	227
Kapitel 14: Besondere Geschäftsfälle	231
14. Besondere Geschäftsfälle.....	232
14.1 Gründung eines Unternehmens.....	232
14.1.1 Neugründung.....	232
14.1.2 Erwerb von Unternehmungen.....	233

14.2 Buchung von Honorarrechnungen.....	235
14.3 Buchungen zum Wechsel.....	238
14.3.1 Wechselausstellung	238
14.3.2 Inkasso und Zahlung des Wechsels	239
14.3.3 Wechseldiskontierung.....	241
14.3.4 Nichtzahlung eines fälligen Wechsels	242
14.5 Verpackungen und Kautionen.....	244
14.5.1 Die Verpackung wird nicht in Rechnung gestellt.....	245
14.5.2 Die Verpackung wird getrennt in Rechnung gestellt.....	245
14.5.3 Die Leihverpackung (mit Kaution)	246
14.5.4 Hinterlegung einer Kaution	247
14.6 Verbuchung der Einkommensteuern	249
14.7 Bevorschussung von Forderungen und Effekten	252
Kapitel 15: Jahresabschluss	257
15. Der Jahresabschluss	258
15.1 Allgemeines.....	258
15.2 Die Probabilanz.....	259
15.3 Reihenfolge der Abschlussarbeiten und Abschlussbuchungen	262
15.4 Lagerbestände an Waren und Verbrauchsmaterialien	264
15.5 Die Rechnungsabgrenzung	266
15.5.1 Vorauszahlungen (transitorische Posten).....	267
15.5.2 Rückstände (antizipative Posten)	272
15.6 Die Wertberichtigung von Forderungen.....	279
15.7 Ausbuchung uneinbringlicher Forderungen	282
Kapitel 16: Rückstellungen.....	287
16. Rückstellungen	288
16.1 Bildung von Rückstellungen	288
16.2 Verwendung von Rückstellungen	290
16.3 Rückstellung für Forderungsausfälle (Delkredererückstellung)	292
Kapitel 17: Rücklagen.....	297
17. Die Rücklagen	298
17.1 Die Bildung von Rücklagen.....	298
17.1.1 Gewinnrücklagen.....	299
17.1.2 Kapitalrücklagen.....	299
17.1.3 Aufwertungsrücklagen.....	300
17.2 Die Auflösung von Rücklagen	300
Kapitel 18: Bilanzerstellung	303
18. Die Bilanzerstellung	304
18.1 Gliederung des Vermögens und des Kapitals	305
18.2 Gliederung der Erfolgsrechnung	305
Anhang.....	315
Beispielbilanz eines Skiliftbetreibers.....	316
Kontenplan	325



Unternehmen



1. Das Unternehmen

„The entrepreneur is the person who assumes the risk associated with uncertainty“, so schrieb bereits im 17. Jahrhundert der Ökonom und Bankier Richard Cantillon.

Ein Unternehmen zu gründen, ist nicht schwer, ein Unternehmen erfolgreich und verantwortungsvoll zu führen, setzt Risikobereitschaft, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein für Mitarbeiter und das gesamte gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens voraus.

Unternehmer
Definition im
italienischen Zivil-
gesetzbuch (ZGB)
Art. 2082

Drei wichtige Überlegungen stehen am Anfang der unternehmerischen Tätigkeit:

- Leitbild und Wertvorstellung
- Produkt- und Marktentscheidung
- Standort

Entrepreneurship
= Unternehmergeist
und Wille zur
selbstständigen und
kreativen Führung
eines Unternehmens

Jedes wirtschaftlich handelnde Unternehmen setzt sich Ziele, die es auf dem Markt erreichen möchte. Um diese Ziele auch erreichen zu können, muss sich das Unternehmen eine klare Struktur geben, ein Leitbild entwickeln und verantwortungsvoll mit Mitarbeitern und Ressourcen umgehen.

Wer ein Unternehmen gründen möchte, wird zuerst in einem **Businessplan** seine Visionen, die Produktideen und Marktchancen detailliert beschreiben. Ein Businessplan ist vor allem für mögliche Partner oder Geldgeber wichtig, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten werden. Auf folgende Fragen muss der Businessplan eingehen.

Wer?

Wer sind die Kunden? Endverbraucher, Zwischenhändler, junge oder ältere Menschen usw.

Welches ist der Markt (das Marktsegment)? lokal, international

Was?

Welche Produkte oder Leistungen sollen hergestellt bzw. erbracht werden? Fertigprodukte, Serviceleistungen

Was sind die Preise? Hoch-, Niedrigpreise

Wo?

Wo ist der Produktionsstandort? Inland, Ausland

Wo sind die notwendigen Infrastrukturen und Arbeitskräfte?

Wie?

Welche Technik wird angewandt? Maschinen, Handarbeit

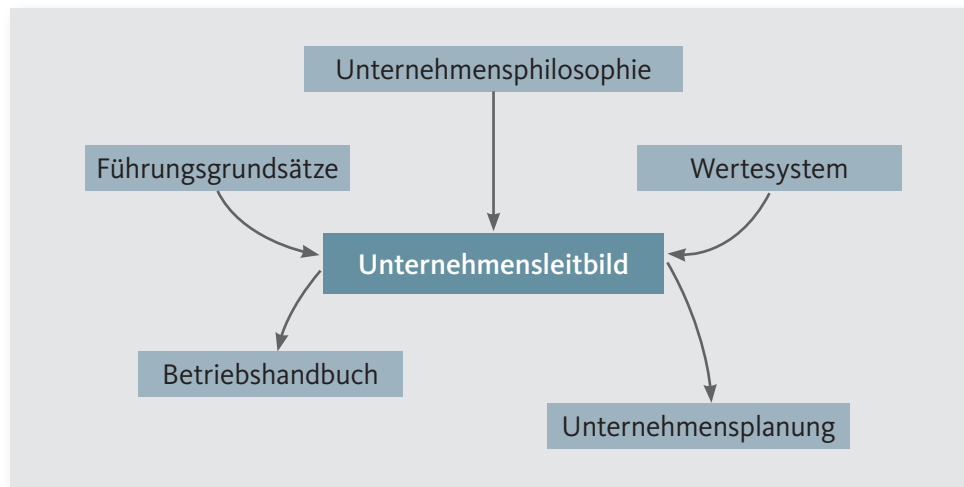
Wie erfolgen die Produktion, der Handel? Auslagerung, Franchising usw.



1.1 Das Leitbild

Um diese Grundentscheidungen umsetzen zu können, wird zunächst ein Leitbild für das Unternehmen entwickelt. Das Leitbild beschreibt die **Vision** und die **Grundprinzipien**, nach denen das Unternehmen handelt. Es bildet den strategischen Rahmen des Unternehmens und gibt den Mitarbeitern Motivation und Orientierung gemäß einer festgelegten Organisationsstruktur. Nach außen zeigt das Leitbild die **Handlungsprinzipien** des Unternehmens und für welche **Werte** das Unternehmen steht (**Corporate Identity**).

Mission
= Normativer Rahmen eines Unternehmens, in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt (Gabler Wirtschaftslexikon)



1.2 Unternehmensstandort

Die Entscheidung über den Ort der Leistungserstellung im Unternehmen hängt von vielen Faktoren ab. Ein kleines Familienunternehmen wird seinen Produktionsstandort nach anderen Kriterien wählen als ein großes international tätiges Unternehmen.

In der globalisierten Wirtschaft werden vor allem die großen Unternehmen ihren Standort dort wählen, wo sie ihre **Ziele (Absatzziele, Finanzmärkte, Gewinnziele) am leichtesten und am kostengünstigsten erreichen**. Klein- und Mittelbetriebe haben immer auch eine starke Bindung an ihre nähere Umgebung und fühlen sich auch stark für die gesellschaftliche Entwicklung einer Region verantwortlich (Arbeitsplätze, regionale Produkte usw.).

Bei der Wahl des Standortes wird ein Unternehmen nach verschiedenen günstigen oder hemmenden Faktoren entscheiden. Wir unterscheiden dabei **harte** und **weiche Standortfaktoren**, wobei die weichen Standortfaktoren an Bedeutung gewinnen.

Harte Standortfaktoren

- Verfügbarkeit von Betriebsflächen
- Verkehrsinfrastruktur
- Steuerbelastung
- Nähe zu Forschungseinrichtungen
- Öffentliche Förderungen
- Absatzmärkte
- usw.

Weiche Standortfaktoren

- Politische Verhältnisse
- Rechtssicherheit
- Wirtschaftsmentalität
- Wohnungs- und Freizeitangebote
- Umweltqualität
- Innovationsfreudigkeit
- Arbeitsmoral
- usw.

Viele Unternehmen haben heute nicht nur eine, sondern mehrere Produktions- und Arbeitsstätten. Nur selten wird die gesamte Produktionskette an einem Ort angesiedelt sein, vielmehr werden die Produktionsprozesse und auch Verwaltungsprozesse **an verschiedenen Orten** – national oder auch international – stattfinden. Teile der Produktion oder auch der Verwaltung werden aus Kosten- oder aus Verwaltungsgründen ausgelagert an jene Orte, an denen die Produktionsfaktoren billiger oder ausreichend vorhanden sind. So werden viele manuelle Arbeitsabläufe in ostasiatische Länder ausgelagert oder informationstechnische Prozesse in Länder mit einer hohen Anzahl an EDV-Spezialisten. Diese Aufspaltung und Aufteilung der Leistungserstellung auf viele Länder erfordert eine gut



funktionierende Vernetzung der Transportwege und hochmoderne Kommunikationssysteme. Dieser betriebliche Bereich wird **Logistik** genannt und ist heute von zentraler Bedeutung für eine reibungslose Betriebsorganisation.



1.3 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Jedes Unternehmen handelt bei der Erbringung von Leistungen nach dem ökonomischen Prinzip. Das heißt, dass **Güter und Dienstleistungen mit dem geringstmöglichen Einsatz an Materialien und Arbeit** hergestellt werden. Vor allem in der globalisierten Wirtschaft mit einem riesigen Angebot an Waren und Dienstleistungen und einem großen Konkurrenzdruck kann ein Unternehmen langfristig nur bestehen, wenn es konkurrenzfähig bleibt. Die angebotenen Waren und Dienste müssen daher mit dem geringstmöglichen Aufwand hergestellt werden. Das betriebliche Rechnungswesen liefert dazu die notwendigen Kalkulationen und Planungshilfen. Dies wird in späteren Kapiteln näher ausgeführt.

Effizienz (*efficienza*)

Effizienz meint das Verhältnis zwischen erbrachter Leistung (**output**) und dem dafür verwendeten Faktoreinsatz an Material oder Arbeitsstunden (**input**). Die Berechnungen zur Produktivität bilden häufig die Grundlage für die Erstellung von sogenannten Ökobilanzen, mit denen der Frage nachgegangen wird, ob z. B. Rohstoffe effizient oder verschwenderisch eingesetzt wurden.

Beispiel: Ein Tischler benötigt für die Herstellung einer Zimmereinrichtung 1 m³ Holz. Ein zweiter Tischler benötigt für die Herstellung der gleichen Zimmereinrichtung nur 0,8 m³ Holz. In diesem Fall hat der zweite Tischler den Rohstoff Holz effizienter eingesetzt.

Effektivität (*efficacia*)

Die Unternehmen möchten aber nicht nur effizient und produktiv arbeiten, sondern auch die gesteckten Ziele erreichen, die sie sich aufgrund ihrer Pläne gesetzt haben. Nicht immer können sie ihre kurz- und langfristigen Pläne auch erfüllen. Dies kann von betriebsinternen Fehlentscheidungen oder auch von externen Faktoren des betrieblichen Umfeldes abhängen.

Beispiel: Das Unternehmen Alma Sport gibt für eine Werbemaßnahme 12.000,00 € aus. Dadurch erhofft sich das Unternehmen eine Umsatzsteigerung von 10 % im nächsten Halbjahr. Die Werbemaßnahme führt aber zu einer Umsatzsteigerung von lediglich 3 %. Das Ziel wurde also verfehlt, die Werbemaßnahme war offensichtlich nicht besonders wirksam.

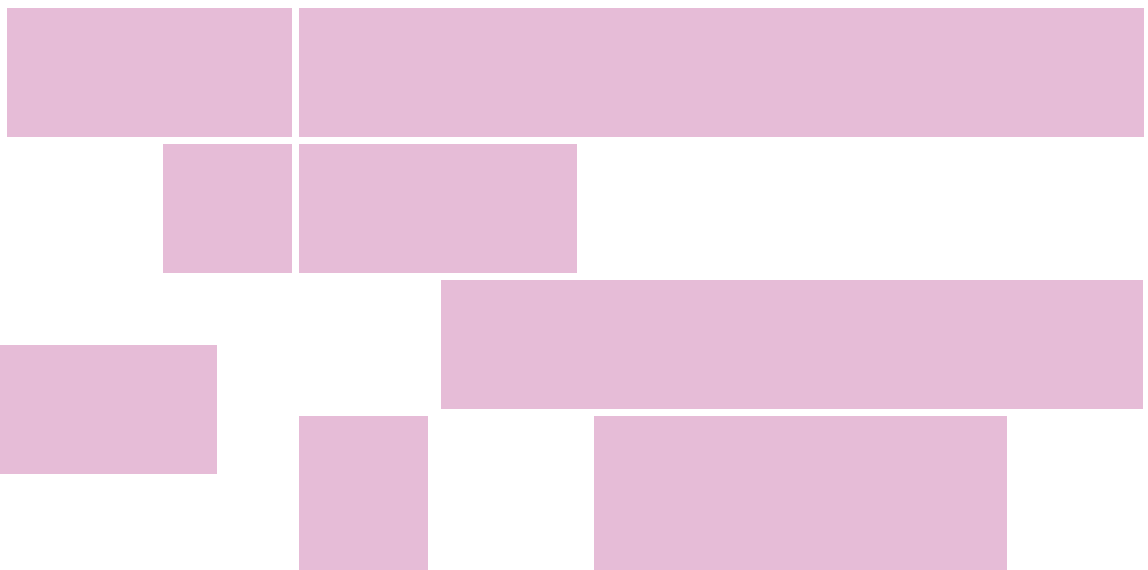
Alle Unternehmen – private und auch öffentliche Verwaltungen – müssen nach den Prinzipien der Effizienz und Effektivität handeln. Die privaten Unternehmen handeln vorwiegend gewinnorientiert, während die Aufgabe der öffentlichen Verwaltungen und der Versorgungsbetriebe (Non-Profit-Unternehmen) nicht die Gewinnerzielung ist, sondern die bestmögliche Versorgung der Bürger. Ihre



Leistungen müssen aber auch effizient und kostengünstig erbracht werden. Die von öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Unternehmen bereitgestellten Dienste und Güter betreffen vor allem die Bereiche der Bildung, der Gesundheit, der Gerichtsbarkeit usw.



Unternehmens- organisation

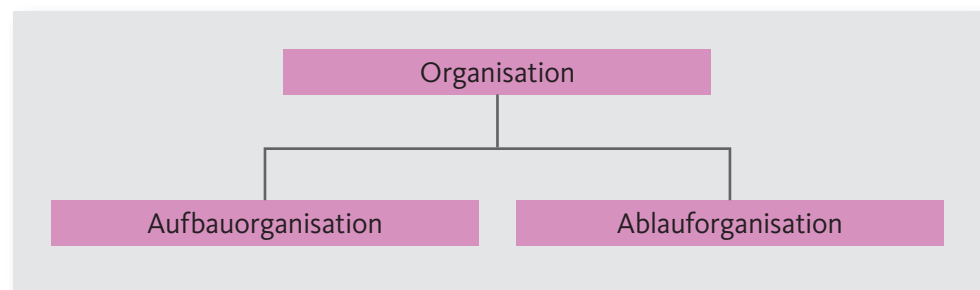


2. Die Unternehmensorganisation

Die Unternehmensorganisation ist die Architektur des Unternehmens. Flache Strukturen statt vielstöckiger Hochhäuser, klare Linien statt unübersichtlicher Gänge, Teamarbeit statt Einzelkämpfertums: Nur so kann das Unternehmen langfristig erfolgreich sein, kreative Ideen entwickeln und rasch auf Änderungen reagieren.

Für die Umsetzung der Unternehmensziele gemäß Leitbild und gewähltem Standort braucht das Unternehmen eine klare Organisation der Betriebshierarchie, der Ablaufprozesse und der Verantwortungsbereiche.

Diese Strukturen sind die Aufbau- und Ablauforganisation.



Lean Management bedeutet, das Unternehmensmanagement mit möglichst wenigen hierarchischen Ebenen auszustatten, um schnell auf Fehler reagieren zu können. Durch einen ständigen Verbesserungsprozess werden die Geschäftsabläufe optimiert.

Aufbauorganisation

Sie befasst sich mit

- Verantwortungs- und Entscheidungsebenen
- dem Informations- und Leitungssystem
- der Organisation der Abteilungen und Stellen
- zentralisierter oder dezentralisierter Betriebsorganisation

Ablauforganisation

Sie befasst sich mit

- der Gestaltung der Arbeitsabläufe
- der Reihenfolge der zu erledigenden Arbeiten
- dem Dokumentenfluss
- dem Zeitmanagement und der Optimierung der Arbeitsschritte

2.1 Aufbauorganisation

Die hierarchische Organisation und die Aufgabenverteilung in Unternehmen haben mit der Zeit viele Veränderungen erfahren.

Von einem streng hierarchischen Befehlssystem entwickeln sich viele Unternehmen hin zu einer kooperativen Organisationsform: Mitarbeiter im Team organisieren sich möglichst selbst und übernehmen viel Verantwortung. Diese neuen Organisationsformen stellen das **Total Quality System** der Unternehmensführung dar.

Die gewählte Führungsstruktur ist entscheidend für die Motivation und die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Betrieb. Die Organisationsstruktur muss aber auch so flexibel sein, dass sie bei sich ändernden Marktverhältnissen leicht angepasst werden kann.

Unternehmen brauchen heute kurze Befehlswege, eine schnelle Entscheidungsfindung und übersichtliche Verantwortungsbereiche. **Lean Management** oder **flache Hierarchien** nennt man diese flexiblen Betriebsorganisationen.

Die Aufbauorganisation wird in zwei Grundorganisationsformen unterteilt:

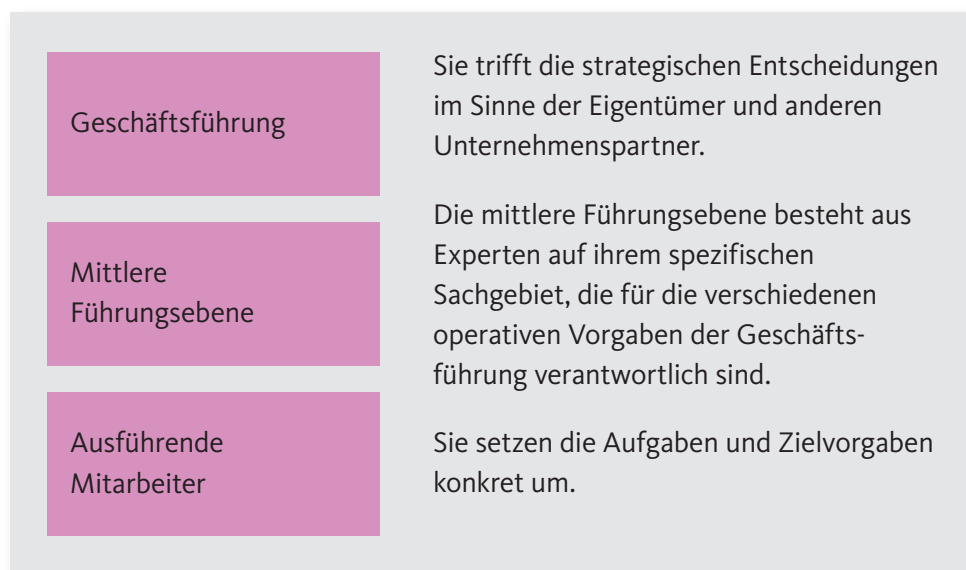
Funktionale Organisation

Hierarchisch angeordneten Abteilungen und Stellen sind Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zugeordnet: Einkauf, Verkauf, Forschung und Entwicklung. Diese Form wird meist bei Klein- und Mittelbetrieben angewandt.

Divisionale Organisation

Das Unternehmen wird nach Geschäftsbereichen, Sparten und Ländern organisiert, wobei die einzelnen Sparten mehr oder weniger autonom handeln können: Sparte Handy, Sparte Software. Die Sparten können auch nach Ländern unterteilt sein. Große und global agierende Unternehmen sind vielfach nach Sparten und Ländern aufgeteilt.

Die Hierarchien und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Stellen zeigt uns das Organigramm des Unternehmens. Alle Aufbauorganisationen haben folgendes Grundschema:



Diese drei Ebenen können in verschiedensten Formen miteinander verbunden sein, es kommt aber bei allen Organisationsformen – modern hierarchisch flach oder traditionell hierarchisch – auf eine klare Aufteilung der Kompetenzen und einen möglichst raschen Informationsfluss zwischen den verschiedenen Ebenen an.

Stakeholder

sind Personen oder Gruppen, die ein Interesse am Unternehmen haben und das Betriebsgeschehen beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden: Eigentümer, Banken, Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten usw.

Shareholder

sind die Eigentümer des Unternehmens. Ihr Interesse besteht im Wesentlichen darin, langfristig den Wert eines Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Es ist dies der **Shareholder Value**.

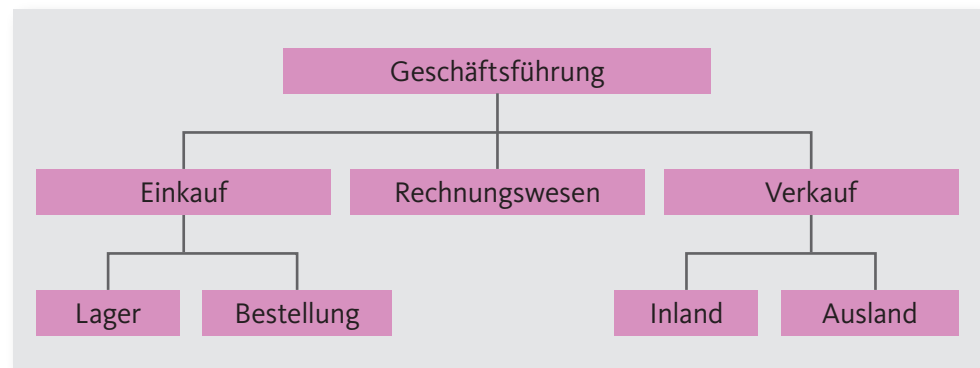
2.1.1 Liniensysteme

Die Verbindungen zwischen den drei Verantwortungsebenen können in verschiedenen Formen organisiert werden, wobei jede Form Vor- und Nachteile hat.

Einliniensystem

Beim Einliniensystem gibt es eine klare hierarchische Struktur, wobei jeder Mitarbeiter nur einen unmittelbar Vorgesetzten hat, dem er verantwortlich ist und der ihm die Aufgaben zuteilt.

Beispiel: Der Verkaufsleiter Inland ist nur für den Verkauf eines bestimmten Produktes im Inland oder in einer bestimmten Zone zuständig und dem Gesamtverkaufsleiter untergeordnet.



Vorteile

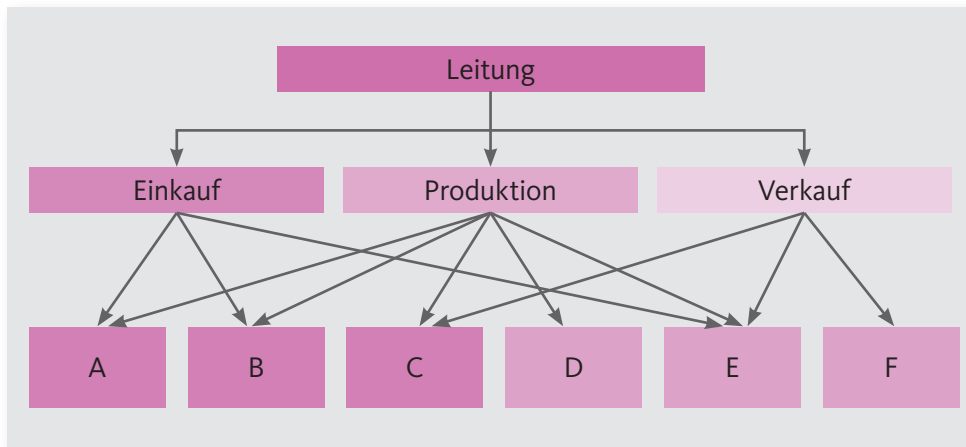
- Einfach und klar
- Eindeutige Befehlswege
- Arbeitsfeld ist klar abgegrenzt
- Eher für kleine Unternehmen geeignet

Nachteile

- Lange Befehlswege von oben nach unten
- Informationen können verfälscht bei der Unternehmensleitung ankommen
- Führungskräfte können überlastet sein
- Nicht geeignet für größere Unternehmen

Mehrliniensystem

Bei einem Mehrliniensystem wird größerer Wert auf die Funktionen und die fachliche Kompetenz der einzelnen Abteilungen und Stellen und auf möglichst kurze Befehlswege gelegt.



Beispiel: Über die Einstellung von Personal entscheidet ein Personalleiter für alle Abteilungen und Sparten.

Vorteile

- Fördert die Spezialisten
- Kurze Dienstwege
- Für mittlere Unternehmen eher geeignet

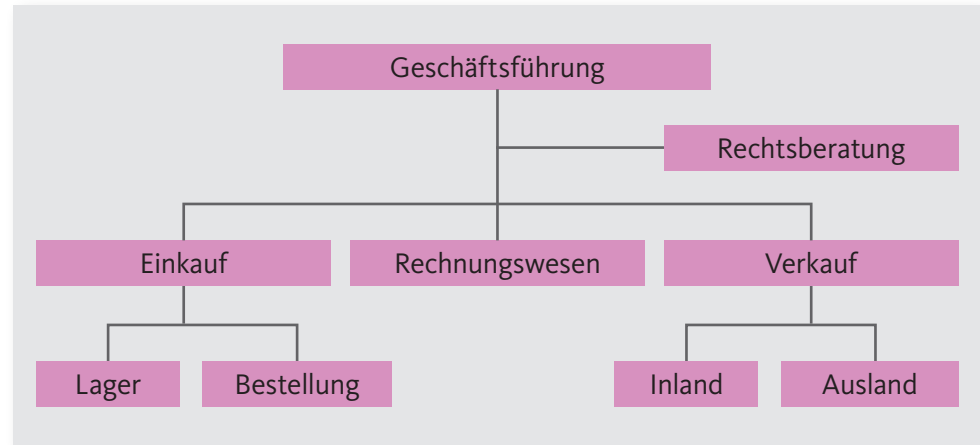
Nachteile

- Nicht übersichtlich
- Kompetenzüberschneidung
- Koordinationsprobleme unter den übergeordneten Stellen
- Geringe Autonomie der einzelnen Abteilungen

Stabliniensystem

Eine Weiterentwicklung der Liniensysteme – vor allem des Einliniensystems – ist das Stabliniensystem. Einzelne oder mehrere Abteilungen, die vor allem komplexe Aufgaben zu erfüllen haben, bekommen für Beratung und Service die sogenannten Stabstellen zur Seite gestellt. Die Stabstellen können nicht selbst Weisungen erteilen, sind also nicht übergeordnet. Sie dienen nur der Beratung durch Spezialisten, womit die Geschäftsleitung entlastet wird. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Stabstellen zu den eigentlichen Geschäftsführern werden, was leicht zu Konflikten führen kann, da sie aufgrund ihres Spezialwissens einen Informationsvorsprung haben.

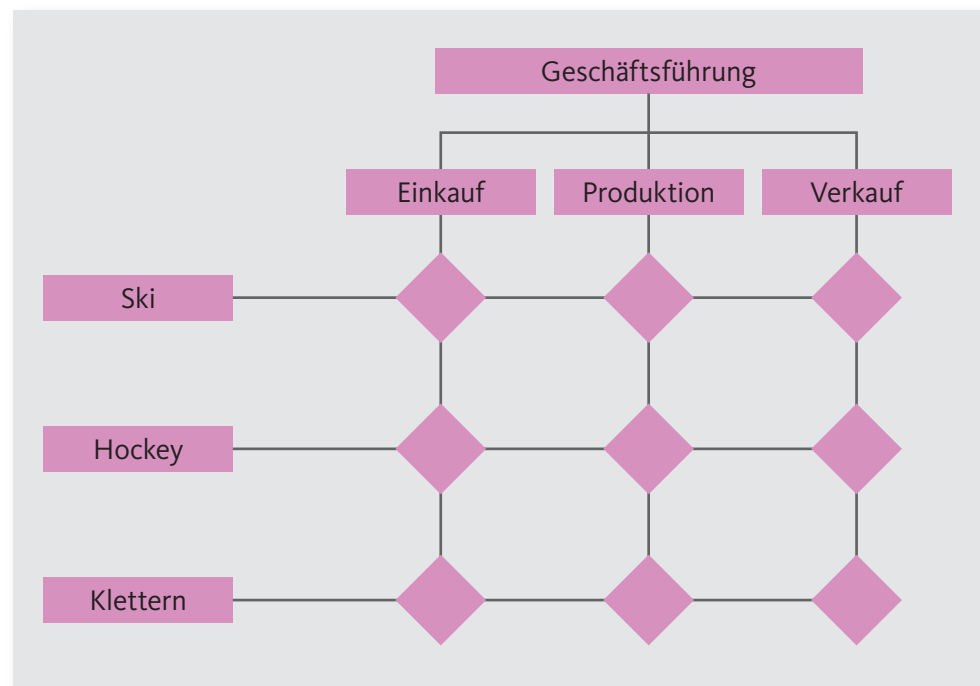
Beispiele für Stabstellen sind: Rechtsberatungsabteilung, Assistenten der Geschäftsleitung, Finanzberatungsabteilung usw.



Matrixsystem

Das Matrixsystem versucht die hierarchische Gliederung nach Funktionen und Abteilungen mit der Gliederung nach Sparten zu vereinen.

Nachteile der anderen Liniensysteme sollen damit vermieden werden. Das Matrixsystem erfordert aber eine gut funktionierende Koordination der Aufgaben der einzelnen Sparten und Abteilungen. Der verwaltungstechnische Aufwand dieser Organisationsform ist hoch.



Beispiel: Die Funktion der Abteilung Einkauf ist mit allen Produktsparten verknüpft.

2.2 Ablauforganisation

Mit der Aufbauorganisation werden die Hierarchie und die Gliederung eines Unternehmens festgelegt. Die Ablauforganisation organisiert nun die Arbeitsvorgänge, mit denen die vom Management festgelegten Ziele erreicht werden sollen. Bei den Ablaufprozessen wird genau beschrieben, welche Arbeitsschritte hintereinander und welche gleichzeitig erfolgen. Dieses Ablaufgeflecht wird auch **Prozessmanagement** genannt.

Die Ablauforganisation soll ein reibungsloses Funktionieren des Betriebsablaufes garantieren und die einzelnen Arbeitsschritte optimieren.

Beispiele:

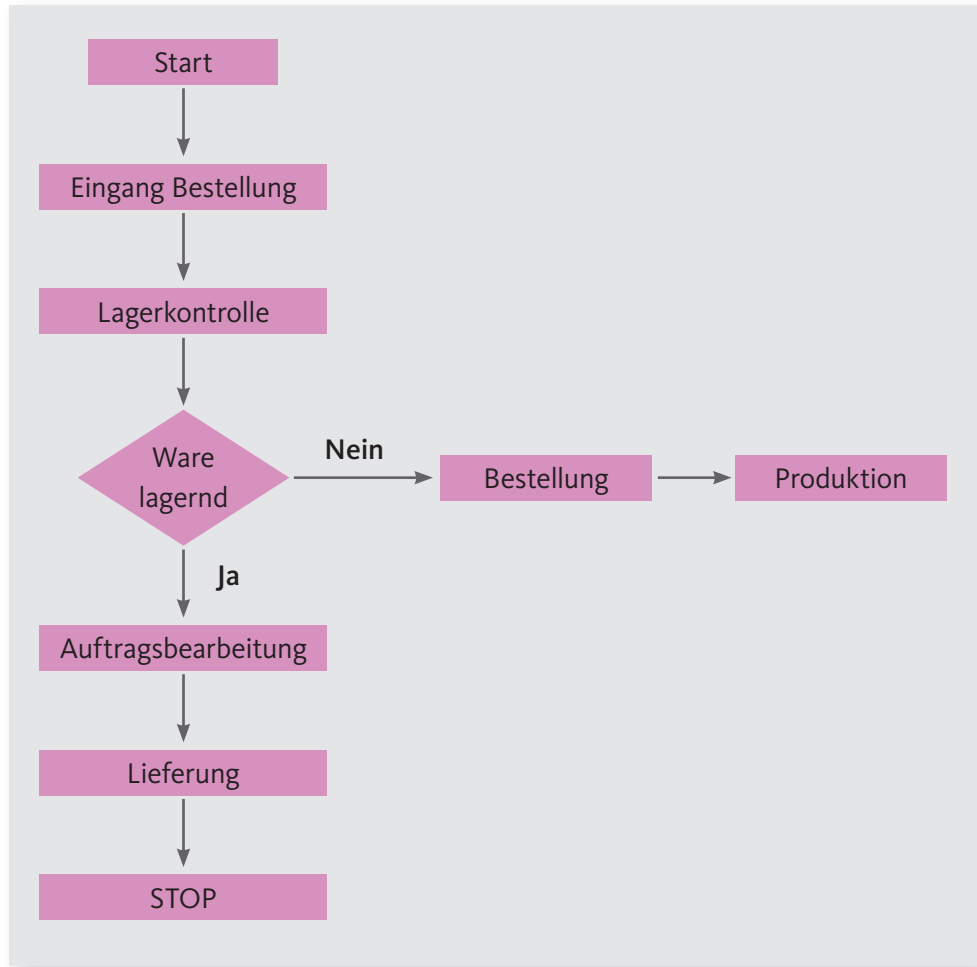
- Die Maschinen sollen optimal genutzt werden.
- Der Dokumentenfluss muss klar sein.
- Die Einzelarbeiten müssen terminmäßig abgestimmt sein.
- Die Logistik muss optimiert sein.
- Für die Kundenbetreuung müssen klare Wege definiert sein.
- Kundenreklamationen müssen an die richtigen Stellen geleitet werden.
- Die modernen Verkaufsstrukturen – wie Onlineshop, Callcenter – müssen einen schnellen Service ermöglichen und zielführend arbeiten.
- Jeder Mitarbeiter muss seine Aufgaben und deren Zeitrahmen kennen.

Damit die Arbeitsabläufe optimal gestaltet werden können, müssen sie auch ständig überprüft und neuen Anforderungen angepasst werden. Die Planung der Betriebsabläufe gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn Unternehmen müssen rasch auf Kundenwünsche, Produktentwicklungen und Marktänderungen reagieren können.

Die Ablauforganisation kann in Form von Flussdiagrammen dargestellt werden. Für die Organisation und Planung der Prozessabläufe und deren Gliederung in Teilschritte, die nacheinander mit entsprechendem Zeitaufwand oder gleichzeitig ablaufen können, wird vor allem die **Netzplantechnik** angewandt.

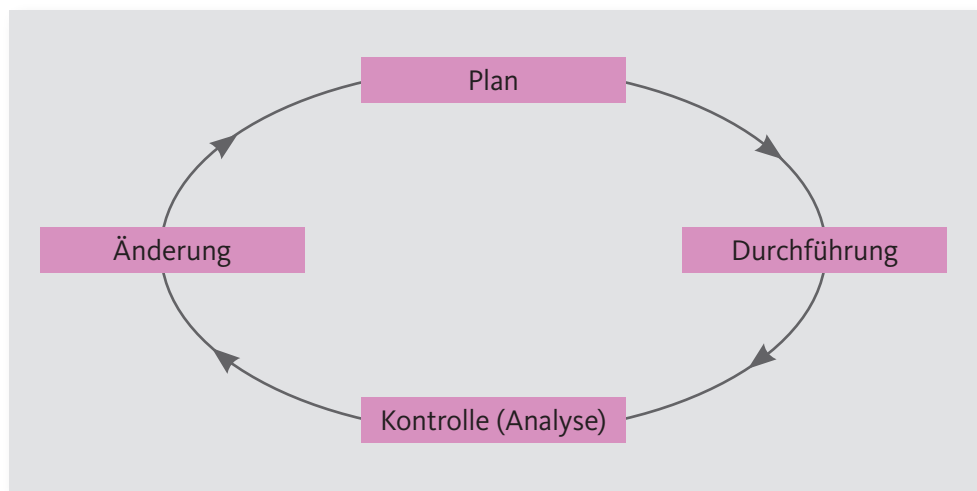
Beispiel: Ablauforganisation von der Bestellung eines Kunden bis zur Auftragsausführung

Netzpläne
 Arbeitsschritte können gleichzeitig oder nacheinander erfolgen. Mithilfe der Netzplantechnik werden die einzelnen Ablaufschritte so verkettet, dass möglichst wenige Leerläufe entstehen und das Ergebnis in möglichst kurzer Zeit erreicht wird.
 Beispiel: Eine Wohnung wird mit dem Einsatz verschiedener Handwerker saniert.



2.3 Unternehmerische Leistungserstellung

Jede betriebliche Leistungserstellung muss nach dem Grundprinzip der Planung und der Kontrolle nach erfolgter Leistungserstellung durchgeführt werden. Dieser Regelkreis erfolgt in vier Phasen:



Plan der Leistungserstellung

Jedes Unternehmen erarbeitet zunächst einen **strategischen** und einen **operativen** Gesamtplan für seine Leistungserstellung. Das Leitbild mit den unternehmerischen, den sozialen und den herrschenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen fließt in den Gesamtplan ein.

Die **strategische Planung** befasst sich mit

- Produktwahl
- Produktionsstandort
- Marktsegment
- Marktchancen und Risiken

Die **operative Planung** befasst sich mit

- Personalbedarf
- Finanzierungsformen
- Produktgestaltung

Während die strategischen Pläne längerfristig angelegt sind, sind die operativen Pläne kurzfristige Pläne, die detailliert den Zeitrahmen für die Zielerreichung festlegen. Die Budgetierung ist das Instrument für die Umsetzung der operativen Pläne, womit der finanzielle Rahmen und die Verantwortungsebene in Abteilungen oder Sparten festgelegt werden.

Die Eigentümer eines Unternehmens und ihr Topmanagement befassen sich in größeren Betrieben mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und die mittlere Führungsebene (mittleres Management) in den Abteilungen mit der Ausarbeitung und Durchführung der operativen Pläne.

Durchführung der Leistungserstellung

Die Leistungserstellung erfolgt je nach strategischen Vorgaben zentralisiert an einem Ort oder heute vielfach dezentralisiert an verschiedenen Produktionsstandorten. Erst durch das Zusammenwirken der modernen Kommunikationstechniken und Logistiksysteme ist eine kostengünstige und rasche Abwicklung der Leistungserstellung möglich.

Kontrolle und Abweichungsanalyse

Nicht alle Pläne können im Unternehmen auch verwirklicht werden. Die Gründe dafür können betriebsintern oder marktbedingt sein. Nur wenn ein Unternehmen weiß, warum ein Plan nicht umgesetzt werden konnte, kann es daraus auch Schlüsse für zukünftige Entscheidungen ziehen. Diese spezialisierte Aufgabe übernimmt im Unternehmen meistens die Abteilung für betriebsinternes Controlling und im Rahmen des Rechnungswesens die Kostenrechnung.

Änderung der Zielvorgaben

Die Ergebnisse der Abweichungsanalysen zwischen Zielvorgaben und Endergebnissen müssen in der Folge zu Änderungen der unternehmerischen Zielsetzung führen. Ein erfolgreiches Unternehmen muss rasch auf die Ergebnisse der Analysen reagieren und dann Konsequenzen für die Zukunft ziehen. Dies betrifft nicht nur die Produktgestaltung, sondern vor allem auch die zukünftige Investitionstätigkeit.



Um diesen Prozess der Planung bis zur Änderung gestalten und begründen zu können, ist im Unternehmen ein lückenloses System der Dokumentation und Kalkulation nötig. Dieses betriebliche Dokumentations- und Analysesystem ist das **Rechnungswesen**.



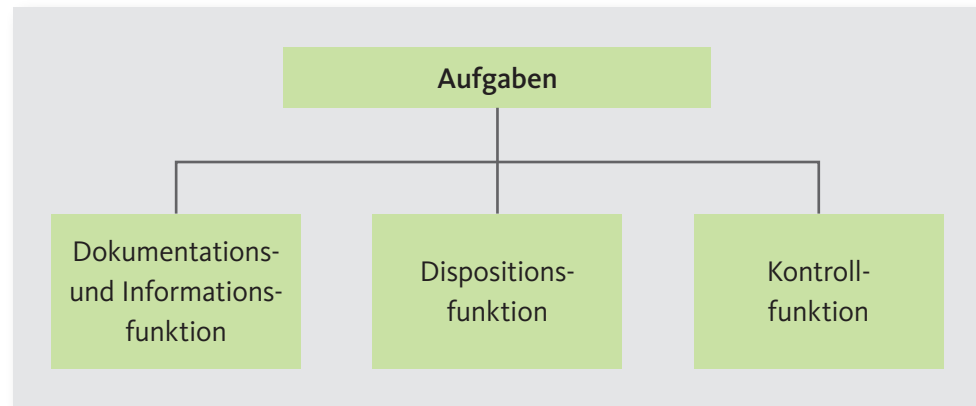
Rechnungs- wesen

3. Das betriebliche Rechnungswesen

Wie erkennt man, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht? Genügen die Berichte in den Medien über Firmenfeiern, über neu eröffnete Firmengebäude oder neu auf den Markt gebrachte Produkte? Ein näher Interessierter wird sagen: „Ich will Zahlen und Fakten sehen!“ Und diese Zahlen und noch weitere Informationen liefert das betriebliche Aufzeichnungssystem.

3.1 Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens

Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens ist die **zahlenmäßige Erfassung der betrieblichen Vorgänge**. Auf dieser Grundlage sollen Erkenntnisse aus der Vergangenheit gewonnen werden und Unterlagen für zukünftige Entscheidungen erstellt werden.



Accounting is a systematic process of identifying, recording, measuring, classifying, verifying, summarizing, interpreting and communicating financial information. It reveals profit or loss for a given period, and the value and nature of a firm's assets, liabilities and owners' equity. (www.businessdictionary.com)

Dokumentations- und Informationsfunktion

Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens ist die wertmäßige und auch mengenmäßige Aufzeichnung der betrieblichen Vorgänge. Die am Unternehmen interessierten Personen und Organisationen (Eigentümer, Stakeholder, Management, Belegschaft, Finanzamt, Kreditinstitut usw.) sollen über das Betriebsgeschehen informiert werden.

Dispositionsfunktion

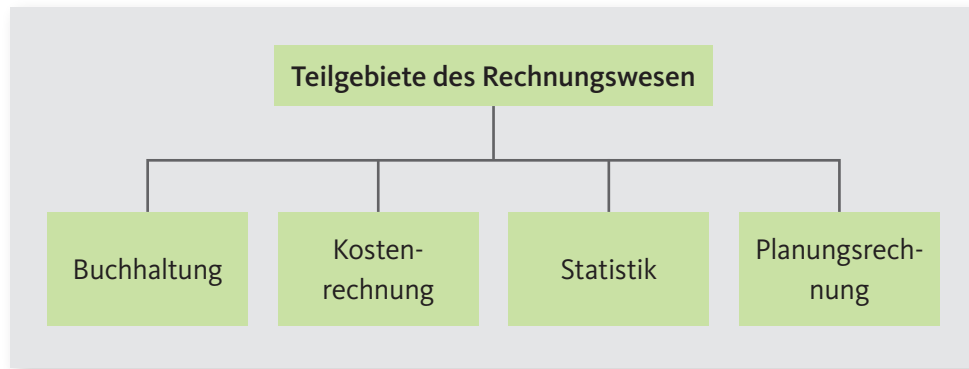
Das Rechnungswesen liefert die zahlenmäßigen Unterlagen und Berichte, die notwendig sind, um die betrieblichen Vorgänge zu steuern.

Kontrollfunktion

Das betriebliche Rechnungswesen ermöglicht eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität sowie eine Überwachung des betrieblichen Geschehens und der im Unternehmen beschäftigten Personen.

Wirtschaftlichkeit ist dann gegeben, wenn ein bestimmtes Ziel mit dem geringstmöglichen Einsatz an Mitteln erreicht oder mit gegebenen Mitteln die bestmögliche Leistung erzielt wird.

Rentabilität ist das prozentuelle Verhältnis des Gewinnes zum eingesetzten Kapital.



La **contabilità** è il sistema di rilevazione continua di qualunque evento di rilevanza in un'azienda. (www.wikipedia.it)

Buchhaltung (Geschäfts- oder Finanzbuchhaltung – *contabilità generale*)

Unter Buchhaltung versteht man alle schriftlichen Aufzeichnungen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sowie dessen Vermögenslage nachweisen. Die Buchhaltung nimmt im Rechnungswesen eine Zentralstellung ein.

Die übrigen Zweige des Rechnungswesens müssen sich aus der Buchhaltung entwickeln lassen und im organischen Zusammenhang mit ihr stehen.

Kostenrechnung (*contabilità gestionale*)

Die Kostenrechnung ist ein betriebsinternes Kalkulationssystem, mit dem die Kosten im Unternehmen erfasst werden. Die Kostenrechnung bildet unter anderem die Grundlage für die Berechnung der Preise.

Betriebswirtschaftliche Statistik (Vergleichsrechnung)

Die Statistik wertet die Zahlen der Buchhaltung und der Kostenrechnung aus, um Unterlagen für die Disposition und Planung zu gewinnen. Für die übersichtliche Darstellung der betrieblichen Tatbestände werden Zahlenreihen, Tabellen, Schaubilder und andere grafische Darstellungsmittel verwendet.

Planungsrechnung und Budgetierung (*pianificazione e budgeting*)

Die Planungsrechnung ist in die Zukunft gerichtet und stellt eine wert- und mengenmäßige Schätzung der erwarteten betrieblichen Entwicklung dar. Sie bildet damit eine wichtige Grundlage für betriebliche Dispositionen. Grundlage für die Planung sind vor allem die übrigen Zweige des Rechnungswesens, aber auch Marktanalysen und futurologische Berechnungen wie Berechnungen über den steigenden Nahrungsmittelbedarf infolge der steigenden Bevölkerungszahlen usw. Die gesamte Planungsrechnung wird meist in Teilpläne, die sogenannten **Budgets**, aufgeteilt. Die gesamte Planungs- und Kontrolltätigkeit nennt man **Controlling**. Aufbau und Organisation des Rechnungswesens – als Teilbereich des gesamten betrieblichen Informationssystems – hängen wiederum von einer Reihe von Faktoren ab: Betriebsgröße, Wirtschaftszweig, Rechtsform, öffentliche oder private Unternehmen.

3.2 Die Interessenten am Rechnungswesen

Die im vorhergehenden Kapitel genannten Aufgaben des Rechnungswesens werden insbesondere im Interesse folgender Personen bzw. Organisationen erfüllt:

Eigentümer des Unternehmens

Für den oder die Eigentümer des Unternehmens (private oder öffentliche Hand) sind in erster Linie die Aufzeichnungen des Standes und der Vermögensänderungen und die Ermittlung des Erfolges (Gewinnes oder Verlustes) von Bedeutung. Der Eigentümer kann aufgrund des Rechnungswesens auch die Tätigkeit der Unternehmensleitung und der Belegschaft kontrollieren, wozu er unter Umständen auf die Dienstleistung anderer Personen wie Wirtschafts- und Steuerberater oder Rechnungsrevisoren zurückgreift.

Die Stakeholder sind Investoren oder andere Interessensgruppen, die sich vor allem für die längerfristigen Erfolgsaussichten eines Unternehmens interessieren.

Unternehmensleitung

Für die Unternehmensleitung (Management) liefert das Rechnungswesen den Nachweis der korrekten und erfolgreichen Führung der Geschäfte. Es liefert Unterlagen für die planende und organisierende Tätigkeit des Betriebes und bildet schließlich die Grundlage für die Ausarbeitung des Geschäftsberichtes und der Steuererklärungen.

Belegschaft des Unternehmens

Für die Belegschaft des Unternehmens ist ein ordnungsmäßiges Rechnungswesen im Hinblick auf die korrekte Berechnung der Löhne und der Lohnsteuer sowie für die Überweisung der Pflichtversicherungsbeiträge von Interesse. Außerdem ist ein gut funktionierendes Rechnungswesen Voraussetzung für die Erhaltung des Unternehmens und somit für die Sicherung der Arbeitsplätze. Die mit dem Rechnungswesen direkt befassten Mitarbeiter müssen aufgrund ihrer Mitverantwortlichkeit an einer ordnungsgemäßen Buchhaltung interessiert sein.

Gläubiger des Unternehmens

Für die Gläubiger des Unternehmens ist die Buchhaltung eine wesentliche Informationsquelle; so z. B. überprüfen die Banken im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung die Bilanzen und Businesspläne der Unternehmen.

Wirtschafts- und Steuerberater

Für die Erstellung der Steuer- und sonstigen Abgabenerklärungen nimmt die Geschäftsführung meist die Dienste eines Steuerberaters oder eines Lohnbüros in Anspruch. Auch diese Fachleute sind an einer ordnungsmäßigen Buchhaltung interessiert und gegebenenfalls dafür verantwortlich.

Öffentliche Verwaltung und Institutionen

Die Buchhaltung bildet die beweiskräftige Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens, z. B. für die Körperschaftssteuer, die Einkommensteuer, die regionalen und lokalen Steuern sowie für die Ermittlung diverser Gebühren, Beiträge