

# Das Controlling

## 1. Grundlagen

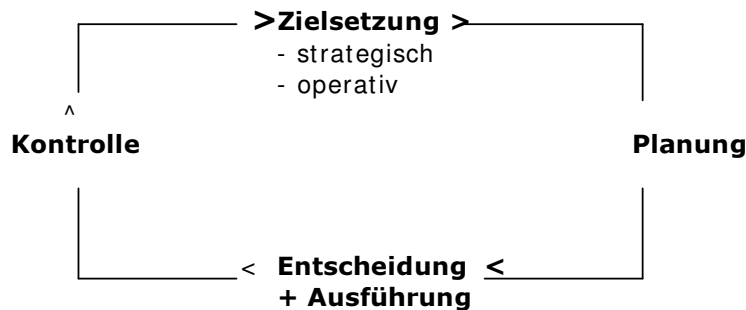
„to control“ = steuern, regeln beeinflussen, koordinieren

Controlling ist die Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumenten, Modellen, Denkmuster o.ä. und Informationen arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die Funktionsübergreifende Unterstützung und Koordination solcher Prozesse

### Aufgaben

**Planungsfunktion** → zukünftiger Entwicklungen strategischer Ausrichtungen  
**Kontrollfunktion** → Abweichungsanalysen  
**Informationsfunktion** → Grundlagen für geschäftspolitische Entscheidungen  
**Koordinierungsfunktion** → Steuerung

### Controlling - Kreislauf



### System – Controlling

Gewinnorientierte Steuerung aller Aktivitäten mithilfe eines Planungs- und Kontrollsystem

### Tätigkeit - to control

Steuerung - Lenkung - Überwachung

### Philosophie

- Kunde will Kredite so günstig wie möglich -
  - Die Marktpolitik der Bank ist am Kunden zu orientieren
  - Für die Attraktivität d. Kunden ist der Gesamtertrag entscheidend
  - Der Kunde ist die Primäre Erfolgsquelle
  - Die Bank ist der Ertragsorientierter Problemlöser für den Kunden

**Controlling ist die Integration von Planung und Kontrolle  
Oder**

**Controlling ist Planung plus Kontrolle**

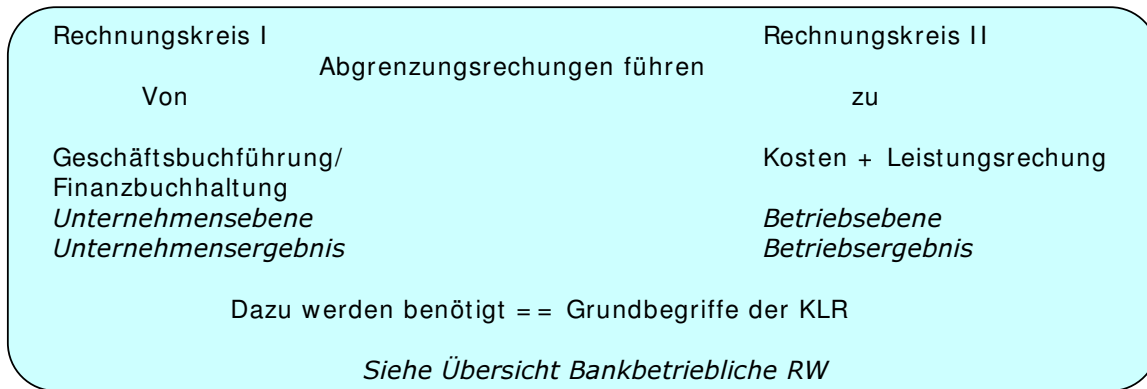
**Ein wichtiger Teilbereich des Controlling ist das Kosten Management**

### Teilsysteme des Controlling

Stückleistungsrechnung  
Kundenkalkulation  
Zinsmargenrechnung ( Zinsanalyse)  
Profitcenterrechnung, Produktkalkulation  
Kalkulation  
Unternehmensplanung

**Die Kosten und Leistungsrechnung ist ein Instrument des Controlling**

## 2. Grundlagen d. Kosten+ Leistungsrechnung (KLR)/ + Ertragsrechnung (KER)



### 2.1 Aufgabe der Buchführung

- Ermittlung des Unternehmensergebnisses
- Erträge- Aufwendung = Unternehmensergebnis (GuV - Rechnung)



- Erträge + Aufwendungen sind Unterkonten vom Eigenkapital
- alle Erfolgskonten (Erträge, Aufwendungen) werden über das Erfolgssammelkonto GuV abgeschlossen
- auf diese Weise wird das Unternehmensergebnis ermittelt (Gewinn oder Verlust)

### 2.2 Kosten , Leistungen , Erlöse

#### Industriebetrieb

Produktionsfaktor	Kosten	Leistungserstellung	Leistungsverwertungen
Arbeit	Personalkosten	Herstellen des Produkts (Fertigerzeugnisse)	Entgelt für verkaufte Produkt/ Leistung (Umsatzerlöse)
Techn. Anlagen (Maschinen)	Abschreibungen auf Sachanlagen		
Roh- Hilfs + Betriebsstoffe	Aufwendungen für Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe		

#### Kreditinstitut

Produktionsfaktor	Kosten	Leistungserstellung	Leistungsverwertungen
Arbeit	Personalkosten	Finanzdienstleistung (Kreditgewährung)	Zinserträge
Betriebsmittel BGA (PC)	Abschreibungen auf Sachanlagen	Geldanlagen	Provisionserträge
Kapital	Zinsaufwendungen	ZV	Provisionserträge (Gebühren)

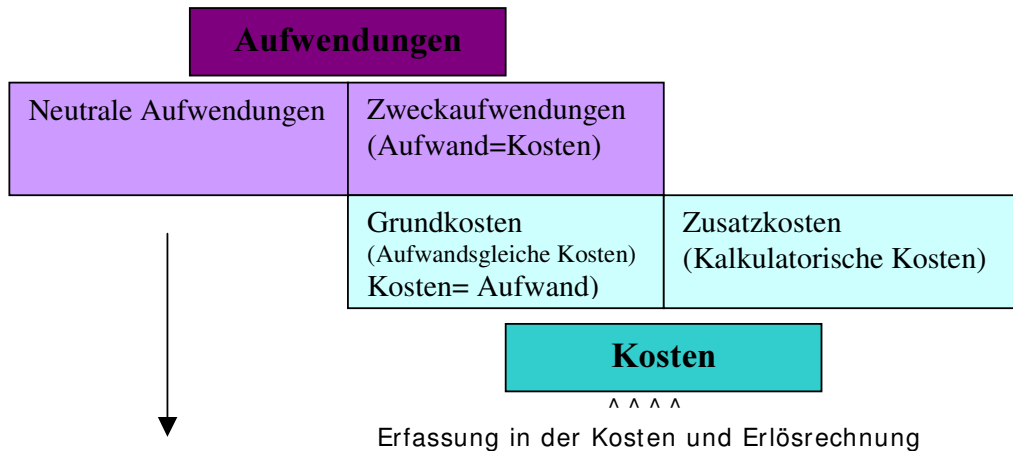
KOSTEN= Leistungsbedingter Werteverzehr ( betriebsbedingte Aufwendungen)

LEISTUNGEN = Erstellte Güter + Dienstleistungen

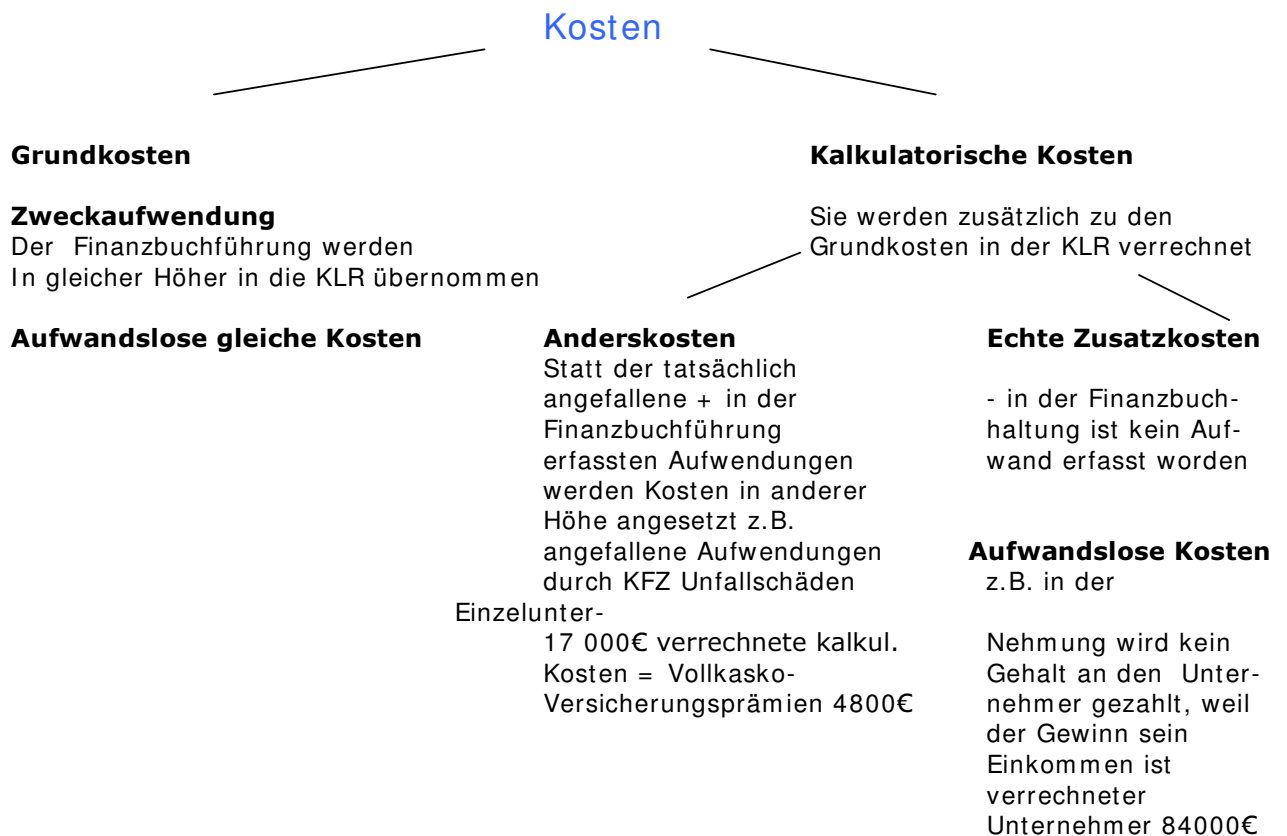
ERLÖSE = Leistungsbedingte Wertezuwachs ( betriebsbedingte Erträge)

## 2.3 Zusammenhang von Aufwendungen und Kosten

Erfassung in der Gewinn und Verlustrechnung  
 ^ ^ ^ ^



- Betriebsfremde Aufwendungen( Spenden)
- Betriebl. bedingte aber periodisch fremde Aufwendungen( Aufwendungen die zurückliegende Geschäftsjahre betreffen)
- Betriebl. Bedingte aber außergewöhnliche Aufwendungen ( Aufwendungen für Schadensfälle)
- Verkauf v. Anlagevermögen UNTER Buchwert
- LBS. 153



## kalkul. Kosten = Anderskosten, Zusatzkosten

### 1) kalkul. Mietkosten

- wenn KI Geschäftsräume im eigenen Gebäude nutzt
- die Mietkosten die anfallen würden
- Basis = Ortsübliche Marktwert -> Zusatzkosten
- Was-wäre-wenn
- Wenn sie Gebäude räumen müssten und dann etw. miete zahlen müssten

### 2) kalkul. Zinskosten für das Eigenkapital

- Kredit soll über 200 000€ soll mit 10% Eigenkapital abgesichert werden, was sich mit 8 % verzinsen soll

10% EK – 8% Zins  
10% von 200.000 -> 20.000€  
8% von 20 000€ -> 1600€

$$\begin{array}{rcl} 200\ 000\text{€} & = & 1600\text{€} \\ 100\% & = & x \end{array}$$

$$X = 0,8\%$$

- Eigenkapitalkostensatz
- wird Kunden in Rechnung gestellt wenn er einen Kredit beantragt
- Kapital durch Kredit gebunden

### 3) kalkul. Mindestreservekosten

Einlagen = 1 000 000€  
Mindestreserve 5%  
Geld-Kapital-Markt-Zinssatz = 3,5%

5% von 1 000 000€ -> 50 000€  
3,5 % von 50 000€ -> 1750€ = kalkul. Mindestreservekosten  
Ausfälle diese kann man nicht am Kapitalmarkt anlegen ( 5%)

### 4) kalkul. Risikokosten

- Anderskosten
- mögliche Kreditausfälle
- siehe Thema : Bewertung von Risikokosten

### 5) kalkul. Abschreibungen

Substanz – Erhaltungsprinzip  
Sind Abschreibungen , die die bilanziellen Abschreibungen übersteigen  
Anderskosten

#### Bedeutung=

- Abschreibungen erfassen die Wertminderung von Vermögensgegenständen( Sachanlagen)
- Sie verteilen die Anschaffungs – oder Herstellungskosten auf die Jahre der Nutzung ( Nutzungsdauer)
- Bringen den verschleiß zum Ausdruck
- Abschreibungen - vgl. Erfolgskonten + Jahresabschluss

## **Wertminderungen werden verursacht durch:**

- **Alterung** (natürl.-Verschleiß bei Gebäuden, Einrichtungsgegenständen usw.)
- **Abnutzung** (techn. Verschleiß bei Büromaschinen, KFZ usw.)
- **Neuentwicklung** (techn. Fortschritt bei Betriebsvorrichtungen + Nachfragsveränderungen)
- **Höhere Gewalt** (Beschädigungen durch Unfälle, Katastrophen)
- **Substanz- + Ertragsminderungen** (Verlust bei Beteiligung - Anlagevermögen)

## **Abschreibungen sind**

- handelsrechtl. Aufwendungen
- steuerrechtl. Betriebsausgaben

Anlagegegenstände werden beim Kauf zu den Anschaffungskosten bewertet

AK / HK -> Anschaffungs- o. Herstellungskosten  
= Kaufpreis  
+ Anschaffungsnebenkosten  
- Anschaffungspreisminderung

### **Anschaffungsnebenkosten**

- Transportkosten
- Zulassung ( KFZ)
- Montagekosten( Möbel)

### **Anschaffungspreisminderung**

- Rabatt
- Skonto
- Bonus

Nach § 253 HGB = Anlagegegenstände sind am Ende des Geschäftsjahres um die Planmäßige Abschreibung ( Niederer Wert) zu bewerten..

AK  
- planmäßige Abschreibung  
= Wertansatz Bilanz

## **Berechnung der planmäßigen Abschreibung**

- Außerplanmäßige Abschreibung – Auto gegen Baum gefahren

Basis = AfA Tabelle - > Absetzung für Abnutzung

### **Inhalt - AFA Tabelle=**

- Nutzungsdauer - ND – für Gegenstand den man annimmt
- Lineare Abschreibungssatz =  $a^2$
- Lineare AFA Satz

$$a^2 = \frac{100}{ND} \quad \frac{100\%}{5J} = 20\%$$

## **Zusätzliche Ausgaben die man braucht**

AK/ HK  
Jährliche Abschreibungsbetrag( AB)  
Buchwert/ Zeitwert (BW)

### **Methoden**

**Linear**

**degressiv**

**nach Leistung**

AB bleibt über die ND gleich / konstant  
Die lineare Abschreibung  
AB =  $\frac{AK}{ND}$

ND

Ein KI kauft am 5.1 Büromöbel für 10.000€ Montage 1000€ Der Lieferant gewährt jedes 2% Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen. Die Zahlung erfolgt am 12.1.  
Berechnen sie die AK sowie den linearen AB am 31.12 bei einer ND von 12 Jahren

11.000€  
-220€ ( 2% Skonto)  
= 10780€ AK

AB =  $\frac{10780€ \text{ AK}}{10\text{J.}}$  = 1078€ jährl. Abschreibungsbetrag

BW = 10780€ AK  
-1078€ AB  
= 9702€ BW am Ende der 1 jährigen Nutzung

BW = AK-AB

**Hinweis:**

**Anlagegegenstände die in der 1. Hälfte des Geschäftsjahres gekauft wurden können nach der Vereinfachungsregel mit den Vollen jährlich am 31.12. verrechnet werden ( 2.1-30.6) Anlagegeschäfte die in der 2 Hälfte des Geschäftsjahres gekauft werden können nur mit den 1/2 jährl. AB verrechnet werden.**

Ein KI kaufte im Februar des Jahres 1999 Anlagegegenstände für 20.000€

Bilanz. ND= 5J

Kalkul. ND = 4 J

Es wird mit einer Preissteigerung bei Wieder Beschaffung um 5% gerechnet

Berechnen sie die bilanz. Abschreibung( Aufwendung) + die Zusatzkosten

Bilanz.  
AK 20000€

AB= 4000€ im Jahr  
( Aufwendungen)

Kalkul.

Basis : wieder > Beschaffungswert ( evtl. ND: 5J  
Preissteigerung werden berücksichtigt

AK= 20 000€  
+ Preissteigerung 5% ( + 1000€)  
ND = 4 J

AB =  $\frac{21000€}{4\text{J}}$  = 5250€ im Jahr

AB=  $\frac{\text{Wiederbeschaffungswert}}{\text{ND}}$

Grundkosten 4000€  
Zusatzkosten 1250€ ( 5250€-4000€)

In der Regel sind die kalkul. Abschreibungen größer als die bilanz. Abschreibung

Grundkosten + Zusatzkosten = kalkul. Aufwendung

Sollte die bilanz. Abschreibung größer sein als die kalkul. Dann liegen neutrale Aufwendungen vor

Beispiel 1)

Die Kreditbank kauft im Jan. 2003 ein GAA mit einen Anschaffungswert v. 20.000€ inkl. 16%Mwst  
 Die betriebs- Unternehmens- Nutzungsdauer : 8Jahre

Der Wiederbeschaffungswert wird auf 23000€ inkl. 16% Usst gesetzt.

Der GAA wird bilanziell degressiv vom Anschaffungswert mit dem steuerlich höchstzulässigen Satz von 20% abgeschrieben.

In der KLAR wird die Abschreibung für 20% im Jahr berechnet.

Berechnen sie die Aufwendung, die neutralen Aufwendungen die Grundkosten + kalkul.

Zusatzkosten für das Anschaffungsjahr.

Bilanz.	Kalkul.
Anschaffungskosten: 20.000€	Wiederbeschaffungswert 23.000€
ND 8 Jahre	ND= 5 Jahre
Linear:	Linear
$aL = \frac{100}{ND} = \frac{100}{8} = 12,5\%$	$aL = 20\%$
Degressiv= $2 \times 12,5 = 25\%$ (max. 20%)	$AB = \frac{23000}{5 J} = 4600\text{€}/\text{Jahr}$
20% von 20.000 = 4000	5 J.
4000€ Aufwendungen (Geschäftsbuchführung)	4600€ Kosten → 4000€ Grundkosten → 600€ Zusatzkosten

Wenn bilanz. > als kalk. Dann liegen NEUTRALE AUFWENDUNGEN vor

HIER:

Keine neutralen Aufwendungen

Entweder Zusatzkosten o. Neutrale Aufwendungen- Beides Nicht.

Beispiel 2)

Die Anschaffungskosten für Büromöbel betragen 45.000€

ND = 10Jahre

In der GB soll zunächst die steuerlich günstige = degressiv) Abschreibungsvariante gewählt werden

In der KLAR ist eine Preissteigerung von 10% zu beachten, die Abschreibung soll linear berechnet werden

Berechnen sie für das Anschaffungsjahr (Kauf in der 1. Hälfte)

Die Aufwendungen, neutralen Aufwendungen die Grundkosten sowie die Zusatzkosten

Bilanz	Kalk.
AK 45.000€	AK = 45000
ND 10 Jahre	+ 4500€ (10%Preissteigerung)
$aL = \frac{100}{ND} = \frac{100}{10} = 10\%$	= 49500€
ND 10	ND: 10J
2x 10% = 20%	$AB = \frac{49500}{10} = 4950\text{€}$
20% von 45000€= 9000€	10
Aufwendungen: 9000€	4950€ Kosten → Grundkosten KEINE ZUSATZKOSTEN 4050€ neutrale Aufwendungen

Beispiel 3) Kauf eines PKW` s 16.1.01

AK= 19900€

Wird in der GB über 5 Jahre linear abgeschrieben

In KLAR geht man von einer ND v. 4 Jahren aus

Bei einen Wiederbeschaffungswert v. 22.000€

Berechnen sie für 2 Jahre

Aufwendungen + Grundkosten, neutrale Aufwendungen + Zusatzkosten

Erst ab 6J ist degressiven Abschreibung vorher-> lineare Abschreibung

Bilanz	Kalk.
AK 19900 €	WB 22000€
ND: 5Jahre	ND 4 Jahre
aL: 3980€ Aufwendungen	AB: 5500 € Kosten
aL: 100% / 5J = 20%	3980€ Kosten
20% von 19900€	1520€ Zusatzkosten

Bei der linearen AB> AB – gleich - von AK abgeschrieben  
 Degressiv- von Buchwert abgeschrieben

Bilanz	Kalk.
AK 30000 €	WBW 33000€
ND: 10Jahre	ND 10 Jahre
aL: 100% / 10J = 10%	Al= 10%
ad: 10%	Ad= 20%
1) 20% v. 30000€ -> 6000	1) 20% v. 33 000-> 6600
2) 20% v. 24000€ -> <b>4800</b>	2) 20% v. 24400-> 5280
<b>4800€ Aufwendungen</b>	5280€ =
	= 4800€ Grundkosten
	= 480€ Zusatzkosten

Erstellen sie für folgendes Beispiel den degressiven Abschreibungsplan  
 Kauf v. Büromaterial am 20.1. für AK 2000 Verkäufer Debitor des Kl` s  
 ND 6Jahren  
 BGA/Debi 20000€

Jahre	AK/BW 02.01	AB	BW am 31.12
1	20.000	4000	16.000
2	16.000	3200	12.800
3	12.800	2560	10.240
4	10.400	2048	8.192
5	8.192	1638,40	6553,6
6	6.553,6	1310,75	5242,88
20% v. 20.000= 4000			

Degressiv AB von Jahr zu Jahr kleiner, weil es vom BW abgeschrieben wird  
 Der wert 0 wird nicht erreicht  
 Ausnahme wir schreiben im letzten Jahr der ND den kompletten Betrag ab

Nach dem Einkommenssteuergesetz ist ein Wechsel von der degressiven zur linearen AB möglich