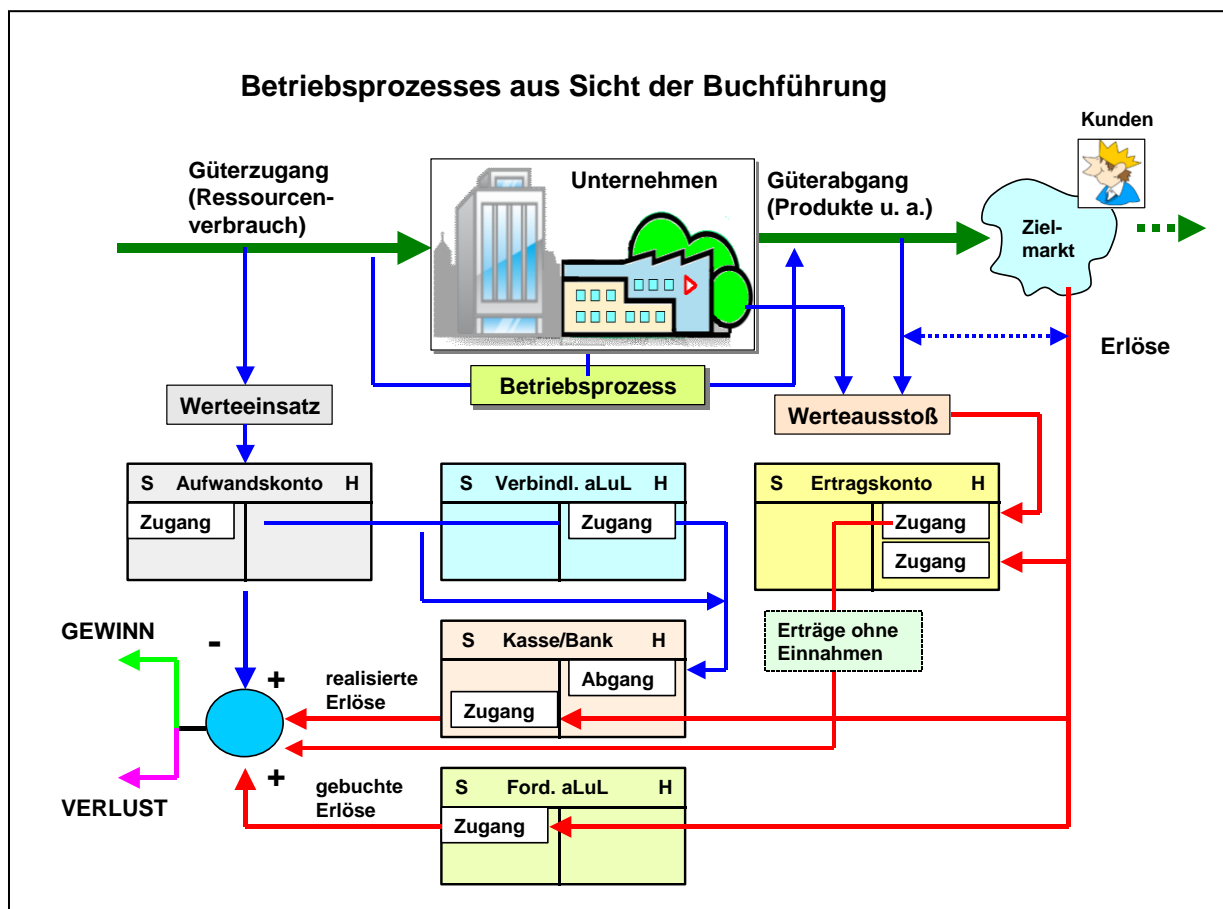


Argumentation zu den vorgelegten Daten zum Umsatz und Gewinn:

Die "klassische" **Buchführung** sieht - wie dargestellt - ihre primäre Aufgabe darin, die mit der Leistungserstellung und -verwertung verbundenen Geschäftsvorfälle auf der Grundlage der zugehörigen Belege ordnungsgemäß in Bezug auf ihre Aufwands- und Ertragswirkungen zu buchen und die entsprechende Gewinn- und Verlustrechnung durchzuführen.

Die nachstehende **Grafik** soll diesen Ansatz visualisiert verdeutlichen.



Aus Sicht der **Geschäftsführung** des Unternehmens sind hierzu - bezogen auf die betrachtete Beispielsituation - jedoch folgende **kritische Anmerkungen** zu machen:

Zur Angabe über die **Umsatzerlöse** kann zunächst wenig gesagt werden, weil keine Vergleichswerte vorliegen. Da es sich jedoch um eine Monatsabrechnung handelt, kann angenommen werden, dass es sich bei den **5.200.000 EUR** noch nicht vollständig um *Einzahlungen* handelt. Vielmehr wird es so sein, dass ein Großteil dieses Betrages zwar gebuchte *Einnahmen* sind, diese aber noch im Status "*Forderungen aLuL*" verharren.

Des Weiteren ist aus der Angabe zu den Umsatzerlösen nicht erkennbar, *welche Produkte zu welchen Preisen* und mit *welchen Mengen* verkauft wurden.

Vielleicht wurden durch die Vertriebsverantwortlichen des Unternehmens einigen Kunden zu hohe *Preisnachlässe* zugestanden, nur um mit ihnen überhaupt ein Absatzgeschäft zustande zu bringen. Vielleicht war die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt sogar höher als das momentane Angebot des Unternehmens, so dass durch aus ein höherer Umsatz erreichbar gewesen wäre. Oder aber es gibt im Sortiment des Unternehmens gar Produkte, die sich gar nicht mehr gewinnbringend verkaufen lassen u. a. m.

Im Hinblick auf die ausgewiesenen **Gewinn-Beträge** gibt es noch mehr Kritisches zu hinterfragen:

Die Angabe zum "*Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit*" interessiert - im hier betrachteten Zusammenhang - erst mal weniger, da in dieses Ergebnis - außer dem Betriebsergebnis - noch das Finanzergebnis (über Erträge aus Beteiligungen oder aus Wertpapieren des Finanzanlagevermögens) eingeht.

Das erreichte **Monats-Betriebsergebnis** ist zwar positiv, fällt aber - branchenbezogen - gering aus: Die Gewinnmarge beträgt nur **2,5 %** ($130.000 * 100 / 5.200.000 = 2,5 \%$), Im Bereich "Antriebstechnik" können weitaus höhere Gewinnmargen erreicht werden.

Kritischer aber ist der Sachverhalt zu bewerten, dass aus der Angaben zum Gesamtbetrag des Betriebsergebnisses nicht erkennbar ist, *welche Produkte in welchem Maße* zum Betriebsergebnis beigetragen bzw. welche Produkte sogar ein noch besseres Betriebsergebnis gewissermaßen "*verhindert*" haben.

Wurden im Absatzprozess keine "guten" *Preise* erzielt oder waren die *Selbstkosten* der Produkte zu hoch, und - wenn "Ja" - bei welchen Kostenarten sieht es im Unternehmen kritisch aus und warum?

Aus all dem folgt:

Mit den Daten der Buchführung können zwar die handels- und steuerlichen Anforderungen an die Informationsbereitstellung für "Dritte" befriedigt werden. für eine *betriebswirtschaftlich wirksame Steuerung* des Betriebsprozesses von Unternehmen reichen von der Buchführung erarbeiteten Daten nicht aus.

Für den *Geschäftsführer* des Unternehmens ergibt sich somit nur die Konsequenz: *Wir brauchen eine professionelle Kosten- und Leistungsrechnung und Bilanzbuchhalter, die sich damit auskennen!*

Inhalt und Zwecke der KLR

Unternehmen benötigen eine **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** als geeignetes Instrument zur Erfassung, Zurechnung und Kontrolle/ Analyse der im *Betriebsprozess* eines Unternehmers erstellten LEISTUNG (= Wertezufluss) und der hierfür getätigten und zu verrechnenden KOSTEN (= Werteverzehr).

Die Erfassung und Zurechnung der **Kosten** - in ihrem Bezug zur betrieblichen **Leistung** - muss dabei wie folgt gestaltet werden:

