



Siegfried W. Kerler

Betriebliches Rechnungswesen

Güter- und Personenbeförderung

VOGEL 
VERLAG HEINRICH VOGEL

Inhaltsverzeichnis

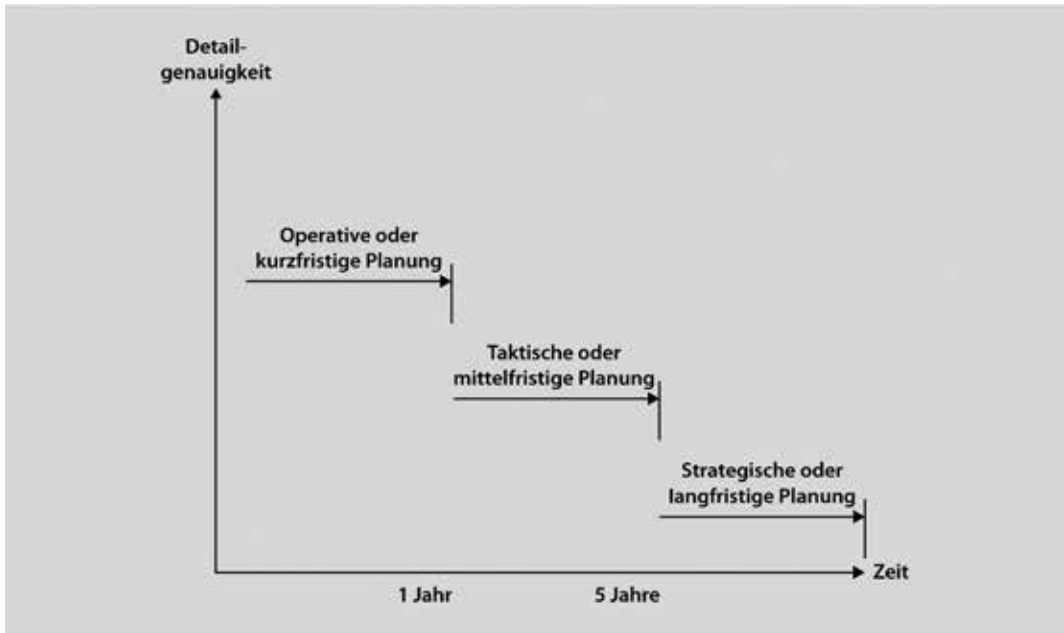
1	Buchführung praxisbezogen für Güter- und Personenbeförderung	1
1.1	Entwicklung der Buchführung	3
1.2	Zweck der Buchführung	4
1.2.1	Zweck der Buchführung aus kaufmännischer Sicht	4
1.2.2	Zweck der Buchführung aus staatlicher, steuerlicher und gesetzlicher Sicht.	5
1.3	Wesen und Aufgaben der Buchhaltung	6
1.3.1	Die Betriebsbuchhaltung	6
1.4	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	8
1.5	Das Kassenbuch	8
1.5.1	Kassenbuch-Muster	9
1.5.2	Erläuterungen zum Kassenbuch-Muster	9
1.6	Das Konto	9
1.7	Der Kontenrahmen	11
1.7.1	Entwicklung des Kontenrahmens	11
1.7.2	Aufbau des Gemeinschaftskontenrahmens	11
1.8	Der Kontenplan	12
1.8.1	Kontenplan-Muster	12
1.8.2	Anmerkungen zum Kontenplan-Muster	15
1.9	Das Journal	15
1.9.1	Gestaltungsbeispiel für ein Buchungskreuz	16
1.9.2	Gestaltungsbeispiel für ein Journalbuch	17
1.10	Die Buchungen	18
1.11	Der Buchungssatz	19
1.11.1	Beispiel Buchungssatz	19
1.12	Das Buchen vom Kassenbuch ins Journal	20
1.12.1	Beispiel eines Buchungsvorgangs vom Kassenbuch ins Journal	20
1.13	Das Buchen von bargeldlosen Vorgängen	21
1.13.1	Beispiel bargeldlose Buchungsvorgänge	21
1.14	Der Monatsabschluss	24
1.15	Die Abschreibung	24
1.15.1	Die Abschreibungsmethoden	25
1.15.2	Beispiel einer linearen Abschreibung	26
1.16	Die sinnvolle Organisation der Buchhaltung	27
1.17	Der Jahresabschluss	28
1.18	Die Einnahme-Überschussrechnung	29
1.18.1	Beispiel Einnahme-Überschussrechnung	30
1.18.2	Bemerkungen zur Einnahme-Überschussrechnung	31
1.19	Die Gewinn- und Verlustrechnung	31
1.19.1	Die Aufgaben der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung)	32
1.19.2	Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	32
1.19.3	Anmerkungen zur Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung	33

1.19.4	Beispiel Gewinn- und Verlustrechnung	35
1.20	Die Bilanz	35
1.20.1	Der Bilanzaufbau	35
1.20.2	Aufgaben der Bilanz	36
1.20.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	37
1.20.4	Die Gliederung der Bilanz	38
1.20.5	Weitere Bilanzarten	40
1.20.6	Die Bewertung der Bilanz	41
1.20.7	Musterbilanz Einzelunternehmen	42
1.21	Die Betriebsanalyse	42
1.21.1	Informationsquellen	44
1.21.2	Kennzahlenanalyse	44
1.22	Die Bewertung des Erfolgs eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen	45
1.22.1	Kennzahlenarten	45
1.22.2	Herkunft von Kennzahlen	45
1.23	Die Steuer	50
1.23.1	Die Mehrwertsteuer	51
1.23.2	Die Einkommensteuer	51
1.23.3	Die Gewerbesteuer	51
1.23.4	Die Lohnsteuer	52
1.23.5	Die Kirchensteuer	52
1.24	Die Aufbewahrungspflichten	52
1.24.1	Geschäftsbriefe	52
1.24.2	Geschäftsbücher	52
1.24.3	Beendigung der Aufbewahrungspflichten	52
2	Kostenrechnung praxisbezogen im Transportgewerbe	53
2.1	Bedeutung der Kostenrechnung innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens	55
2.2	Aufgaben und Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung	55
2.2.1	Der Begriff der Kosten- und Leistungsrechnung	55
2.2.2	Die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	55
2.2.3	Die Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung	57
2.3	Die Kostenartenrechnung	59
2.3.1	Verhalten der Kosten bei Änderung des Beschäftigungsgrads	59
2.3.2	Die Zurechenbarkeit der Kosten	61
2.3.3	Die Art der Kostenerfassung	61
2.4	Die Kostenstellenrechnung	66
2.4.1	Einteilungskriterien der Kostenstellen	66
2.4.2	Die organisatorische Durchführung der Kostenstellenrechnung mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	67
2.4.3	Der Zweck einer Kostenstellenrechnung	69
2.5	Die Kostenträgerrechnung	69
2.5.1	Kostenträgerzeitrechnung	70
2.5.2	Kostenträgerstückrechnung	71
2.5.3	Wirtschaftlichkeitsrechnung für Fahrzeuge	71

2.6	Die Prozesskostenrechnung	76
2.6.1	Sinn der Kostenträgerrechnung	76
2.6.2	Unterschied Prozesskostenrechnung zur Kostenträgerrechnung	77
2.6.3	Realisierung der Prozesskostenrechnung	77
2.6.4	Arbeitsschritte der Prozesskostenrechnung	78
2.7	Die Deckungsbeitragsrechnung	79
2.7.1	Die Aufgaben und Elemente der Deckungsbeitragsrechnung	80
2.7.2	Berechnung des Break-even-Points mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung	81
2.7.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	81
2.8	Die Zielkostenrechnung	81
2.9	Die Plankostenrechnung	83
2.9.1	Starre Plankostenrechnung	83
2.9.2	Flexible Plankostenrechnung	83
2.10	Betriebswirtschaftliche Statistik und Vergleichsrechnung	84
2.10.1	Begriff und Aufgaben	84
2.10.2	Darstellungsformen	84
2.10.3	Darstellungsarten	85
2.11	Controlling in Verkehrsbetrieben	86
2.11.1	Controlling als Führungsinstrument	86
2.11.2	Die Aufgaben des Controllings	88
2.11.3	Die Bausteine des Controlling-Systems	88
2.11.4	Permanent-Erfolgs-Kontrolle	91
2.11.5	Realisation des Controllings in Verkehrsbetrieben	92
2.12	Finanzierung	94
2.13	Rechenbeispiele für Fachkundeprüfungen	98
2.13.1	Berechnung der Reifenkosten	98
2.13.2	Berechnung der Treibstoffkosten	98
2.13.3	Berechnung der Abschreibung	98
2.13.4	Berechnung der Mehrwertsteuer	99
2.14	Übungsaufgaben zur Fahrzeugkostenrechnung in Fach- und Sachkundeprüfungen	99
2.14.1	Aufgabe 1	99
2.14.2	Aufgabe 2	100
2.14.3	Aufgabe 3	100
2.14.4	Aufgabe 4	101
2.14.5	Aufgabe 5	101
2.14.6	Aufgabe 6	102
2.14.7	Aufgabe 7	102
2.14.8	Aufgabe 8	102
2.14.9	Aufgabe 9	103
2.14.10	Aufgabe 10	104
2.14.11	Aufgabe 11	104
2.14.12	Aufgabe 12	105
2.14.13	Aufgabe 13	105
2.14.14	Aufgabe 14	106

2.14.15	Aufgabe 15.....	107
2.14.16	Aufgabe 16.....	108
2.14.17	Aufgabe 17.....	108
2.14.18	Aufgabe 18.....	110
2.14.19	Aufgabe 19.....	110
2.14.20	Aufgabe 20.....	112
2.14.21	Aufgabe 21.....	112
2.14.22	Aufgabe 22.....	113
2.14.23	Aufgabe 23.....	114
2.14.24	Aufgabe 24.....	114
2.14.25	Aufgabe 25.....	116
2.14.26	Aufgabe 26.....	116
2.14.27	Aufgabe 27.....	117
2.14.28	Aufgabe 28.....	118
2.14.29	Aufgabe 29.....	118
2.14.30	Aufgabe 30.....	118
2.14.31	Aufgabe 31.....	118
2.14.32	Aufgabe 32.....	119
2.14.33	Aufgabe 33.....	119
2.14.34	Aufgabe 34.....	119
2.14.35	Aufgabe 35.....	120
2.15	Lösungen	120
2.15.1	Musterlösung zu Aufgabe 1	120
2.15.2	Musterlösung zu Aufgabe 2	121
2.15.3	Musterlösung zu Aufgabe 3	121
2.15.4	Musterlösung zu Aufgabe 4	122
2.15.5	Musterlösung zu Aufgabe 5	122
2.15.6	Musterlösung zu Aufgabe 6	123
2.15.7	Musterlösung zu Aufgabe 7	123
2.15.8	Musterlösung zu Aufgabe 8	123
2.15.9	Musterlösung zu Aufgabe 9	124
2.15.10	Musterlösung zu Aufgabe 10.....	125
2.15.11	Musterlösung zu Aufgabe 11.....	125
2.15.12	Musterlösung zu Aufgabe 12.....	126
2.15.13	Musterlösung zu Aufgabe 13.....	126
2.15.14	Musterlösung zu Aufgabe 14.....	127
2.15.15	Musterlösung zu Aufgabe 15.....	128
2.15.16	Musterlösung zu Aufgabe 16.....	128
2.15.17	Musterlösung zu Aufgabe 17.....	129
2.15.18	Musterlösung zu Aufgabe 18.....	130
2.15.19	Musterlösung zu Aufgabe 19.....	131
2.15.20	Musterlösung zu Aufgabe 20.....	132
2.15.21	Musterlösung zu Aufgabe 21.....	132
2.15.22	Musterlösung zu Aufgabe 22.....	133

2.15.23	Musterlösung zu Aufgabe 23	135
2.15.24	Musterlösung zu Aufgabe 24	135
2.15.25	Musterlösung zu Aufgabe 25	136
2.15.26	Musterlösung zu Aufgabe 26	137
2.15.27	Musterlösung zu Aufgabe 27	137
2.15.28	Musterlösung zu Aufgabe 28	137
2.15.29	Musterlösung zu Aufgabe 29	137
2.15.30	Musterlösung zu Aufgabe 30	138
2.15.31	Musterlösung zu Aufgabe 31	138
2.15.32	Musterlösung zu Aufgabe 32	138
2.15.33	Musterlösung zu Aufgabe 33	139
2.15.34	Musterlösung zu Aufgabe 34	139
2.15.35	Musterlösung zu Aufgabe 35	140
 Serviceteil		
	Glossar	142
	Stichwortverzeichnis	148



■ Abb. 2.22 Planungsmatrix

2.11.2 Die Aufgaben des Controllings

Die Aufgaben des Controllings umfassen die Beschaffung, Verarbeitung, Zusammenstellung und Präsentation externer und interner Daten zum Zwecke der Entscheidungsfindung. Der Controller hat also Informationen zusammenzutragen und auszuwerten. Deshalb muss er ein ergebnisorientiertes Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem im Unternehmen einführen.

- **Alle Führungskräfte im Unternehmen sollen sich am Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozess beteiligen.**

Die Durchführung dieser Aufgaben darf nicht allein dem Controller überlassen werden. Der Controller sollte nur Koordinator, Berater und Navigator im Unternehmen sein. Die Einführung einer Controlling-Konzeption stellt dabei einen ständigen Lernprozess für alle Mitarbeiter im Unternehmen dar. Auch für die eventuell damit verbundenen internen sowie externen suk-

zessiven Schulungen der Mitarbeiter muss der Controller sorgen.

2.11.3 Die Bausteine des Controlling-Systems

Ist-Kontrolle

Um ein funktionierendes Controlling-System in einem Betrieb zu installieren, muss zunächst einmal der Ist-Zustand aller Teilbereiche des Unternehmens festgestellt werden. Sofern noch kein funktionierendes betriebliches Rechnungswesen im Unternehmen vorhanden ist, muss dies – wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben – eingerichtet werden.

- **Nur mit Hilfe des Rechnungswesens ist eine Detail-Ist-Kontrolle möglich!**

Weiterhin muss die Betriebsorganisation durchleuchtet und als Organigramm festgehalten werden. Dies beinhaltet selbstredend auch die Führungsorganisation sowie Lenkungs- und

Leitungsmethoden der Unternehmung. In einem Dienstleistungsunternehmen wird es zudem unabdingbar sein, auch das Personalwesen und die Personalpolitik auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu überprüfen – einschließlich der Ausbildung von Mitarbeitern und des Führungspersonals.

Der nächste Kontroll-Schritt betrifft die externen Verbindungen des Unternehmens wie zum Beispiel

- Querverbindungen zu Niederlassungen oder Tochterfirmen
- Marketingsystem des Unternehmens
- Materialbeschaffung wie Einkaufsmethoden bzw. Einkaufspolitik
- Personalwerbung/Personalbeschaffungsmethoden
- Beziehungen zu Partnerunternehmen
- Vermittlungs- und Abfertigungssystem
- Subunternehmensverbindungen
- Image der Firma bei Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Öffentlichkeit
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Firma usw.

Planung

Jeder Betrieb, der auch in Zukunft auf dem europäischen Verkehrsmarkt bestehen will, muss eine fundierte betriebliche Planung vorweisen können, um seine Leistungserstellung zielkonform führen zu können.

- **Unter betrieblicher Planung versteht man die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen unternehmerischen Handelns.**

Je nach Fristigkeit der Planung werden kurz-, mittel- und langfristige Pläne unterschieden (vgl. ■ Abb. 2.22):

Die kurzfristigen oder **operativen Planungen** haben einen Zeitbezug, der bis zu einem Jahr angelegt ist. Hier werden Einzelmaßnahmen, die für die Umsetzung der operativen sowie strategischen Planung notwendig sind, durchdacht und festgelegt.

Die mittelfristige oder **taktische Planung** umfasst den Zeitraum von ein bis fünf Jahren. Für diesen Zeitraum werden die strategischen Pläne konkretisiert und zu genauen Marketing- oder Objektzielen definiert.

Langfristige Pläne umfassen in der Regel mehr als fünf Jahre (**strategische Planung**). Bei solchen strategischen Plänen handelt es sich insbesondere um Orientierungsdaten für zukünftige Marktstrategien, keinesfalls aber um Detailplanungen.

Planungsmethoden.

Je nach betriebsbedingter Notwendigkeit werden starre oder gleitende Planungen vorgenommen.

Die **starre Planung** wird für einen bestimmten Zeitraum vorgenommen und während dieses Zeitabschnittes nicht verändert.

Im Gegensatz dazu wird die **rollende** (oder gleitende) **Planung** zunächst für einen längeren Zeitraum erstellt und dabei aktualisiert bzw. den wechselnden Realitäten angepasst.

Die für Verkehrsunternehmen bedeutendsten Pläne sind

- der Beschaffungsplan,
- der Organisations- oder Produktionsplan,
- der Marketing- oder Absatzplan und
- der Finanzplan.

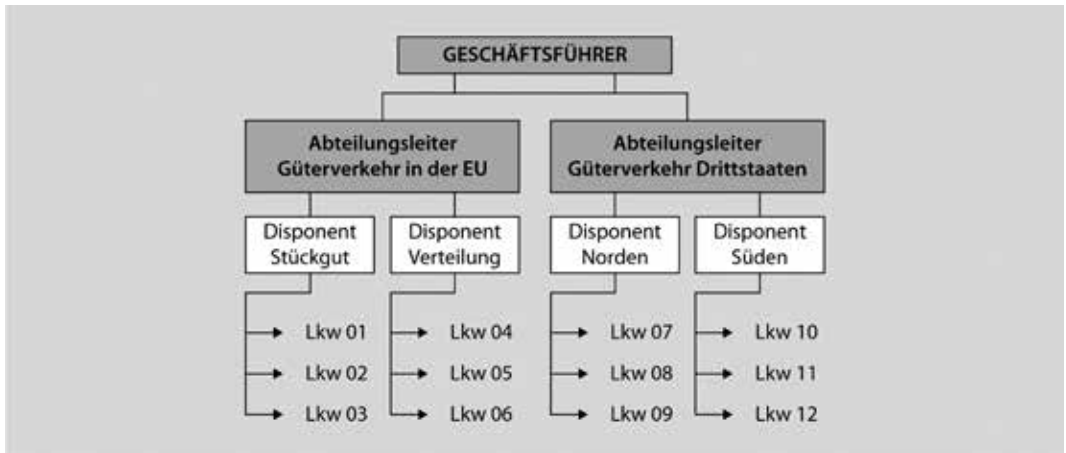
■ Der Beschaffungsplan

dient in erster Linie der Materialbeschaffung; hier werden innerbetriebliche Logistikverknüpfungen sowie Beschaffungsquantitäten festgelegt.

■ Der Organisationsplan

regelt den inner- wie außerbetrieblichen Ablauf, aber auch Zuständigkeiten im Verkehrsunternehmen. Bei langfristig angelegten Aufträgen kann es sinnvoll sein, diese separat zu planen, um Reibungen mit dem üblichen Betriebsablauf zu vermeiden.

Dem Organisationsplan vorangestellt wird zunächst eine **Organisationsanalyse**. Die Durchführung einer Organisationsanalyse beginnt mit



■ Abb. 2.23 Beispiel Liniensystem

dem Erkennen eines Organisationsproblems und der Erteilung eines entsprechenden Organisationsauftrags an die zuständigen Führungskräfte durch den Controller. Dieser vergleicht laufend die Planvorgaben mit dem Ist-Zustand.

■ Der Marketingplan

hat die Aufgabe, den in Frage kommenden Absatzmarkt nach bestimmten Kriterien in homogene Marktsegmente aufzusplitten, um eine optimale Verkehrsdienstleistung zu ermöglichen. Auch die Erschließung neuer Märkte sowie das entsprechende Realisierungskonzept zählen zur Marketingplanung.

■ Der Finanzplan

legt die Finanzierung künftiger Vorhaben oder Projekte fest. In ihm werden die Bildung von Rücklagen, die Bildung und Auflösung von Reserven, die Aufnahme von Fremdkapital (z. B. Bankkredite) sowie die Zins- und Tilgungsraten festgelegt.

Unternehmenssteuerung

Das wichtigste Instrument der Unternehmenssteuerung ist das betriebliche Informationswesen. Hierunter versteht man die Gesamtheit aller Mittel, Maßnahmen und Einrichtungen, die ein Betrieb anbietet, um die Betriebsangehörigen mit

den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen zu versorgen. Dieser Informationsfluss muss – möglichst mit Hilfe eines Organigramms – gesteuert und ständig vom Controller auf Verbesserungsmöglichkeiten hin überprüft werden.

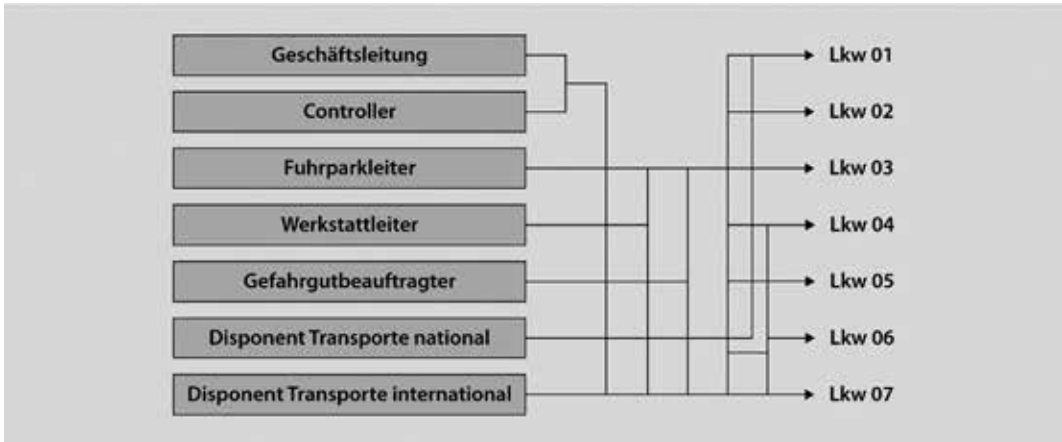
Um Störungen innerhalb des Betriebes zu vermeiden, ist zudem eine klare **Hierarchiestruktur** notwendig. Dabei wird mit Hilfe eines Aufgabenverteilungsplans und entsprechenden Stellenbeschreibungen eine klare Abgrenzung und Unterteilung der einzelnen Bereiche vorgenommen. Diese Hierarchiestruktur muss ständig überprüft und entsprechend den personellen Veränderungen und Unternehmensentwicklungen angepasst werden.

Hierarchiesysteme

■ Das Liniensystem

Das Liniensystem (■ Abb. 2.23) ist die straffeste Form der organisatorischen Gliederung eines Betriebs. Hier darf eine Instanz nur von einer übergeordneten Anweisungen erhalten. Folglich sind sämtliche Abteilungen in einen einheitlichen Instanzenweg eingegliedert.

Es besteht von der Betriebsleitung bis zur untersten Stelle eine eindeutige Hierarchie der Weisungsbefugnis und Verantwortung, die über mehrere Zwischenstufen führt.



■ **Abb. 2.24** Beispiel Funktionssystem

■ Das Stabliniensystem

Das Stabliniensystem ist ebenso strukturiert wie das Liniensystem, nur dass der Führungsleiste eine oder mehrere Stabstellen zur Seite gestellt werden. Diese Stabstellen haben meistens keine Weisungsbefugnisse und sind nur der Geschäftsleitung untergeordnet. Eine solche Stabstelle kann zum Beispiel das Controlling sein.

■ Das Funktionssystem

Der Weg der Aufträge, Weisungen und Mitteilungen wird hier nicht durch den Instanzenweg bestimmt, sondern von der Art der betreffenden Aufgaben (vgl. ■ [Abb. 2.24](#)).

■ Die Matrixorganisation

Die Matrixorganisation entsteht durch die Überlagerung von funktionsorientierten Organisationsstrukturen, die formal einer Matrix gleichen. Jede Abteilung ist gleichrangig und hat als übergeordnete Stelle nur die Geschäftsleitung. Jede von diesen Abteilungen hat auf ihrem Gebiet Entscheidungsvollmacht und muss mit den anderen Abteilungen kooperieren. Und jede Abteilung bildet eine Kostenstelle, die separat erfolgsorientiert sein muss (Profit Center).

➤ **Die Betriebsleitung hat hier in erster Linie eine Koordinationsfunktion.**

2.11.4 Permanent-Erfolgs-Kontrolle

Permanent-Erfolgs-Kontrolle bedeutet, dass nicht nur stichprobenweise oder bei Sonderaufträgen eine Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Vielmehr wird (mit Hilfe des Rechnungswesens in Verbindung mit der betriebswirtschaftlichen Statistik) eine systematische, dauernde Kontrolle des gesamten betrieblichen Ablaufs durch den Controller vorgenommen.

Zu diesen Kernbausteinen des Controllings kommen noch

- die **Information** des Führungs- und Funktionspersonals mit wesentlichen Daten und Erkenntnissen des Controllings und
- die **Koordination** von betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen und des Management-Prozesses (z. B. die Gestaltung und Moderation der Ziel- und Entscheidungsfindung)