
Inhaltsverzeichnis

Herzlich willkommen	7
So ist das Buch aufgebaut	13
1 Jahresabschlüsse richtig interpretieren – Alarmkennzahlen	17
1.1 Aufbau und Inhalte des Jahresabschlusses	17
1.1.1 Bilanz	19
1.1.2 Gewinn- und Verlustrechnung	33
1.2 Wann gilt mein Unternehmen als wirtschaftlich erfolgreich?	44
1.3 Typische Fehlbuchungen und ihre Folgen	47
1.3.1 Anzahlungen von Kunden	48
1.3.2 Noch nicht abgerechnete Leistungen	51
1.3.3 Rückstellungen für noch nicht erhaltene Lieferantenrechnungen	52
1.3.4 (Öffentlich) geförderte Leistungen	53
1.3.5 Zahlenbeispiel: Fehlerfassungen im Jahresabschluss und die Konsequenzen	54
2 BWA – monatliche Erfolgsrechnung	59
2.1 Notwendige Anpassungen der BWA	64
2.1.1 Umsätze und Kosten richtig zuordnen und Bestandsveränderungen erfassen	64
2.1.2 Abschreibungen monatlich erfassen (kalkulatorisch – bilanziell)	74
2.1.3 Alle BWA-Positionen bis zum Betriebsergebnis	76
2.1.4 Externe versus interne Sichtweise	83
2.2 Zahlenbeispiel: Was sagt mir diese BWA?	86
2.2.1 Vorjahresvergleich	87
2.2.2 Hochrechnung	91
3 Der Cashflow – Finanzplanung	97
3.1 Prognose des Cashflows nach der direkten Methode	99
3.1.1 Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erlöse	100

3.1.2	Bestandsveränderungen/aktivierte Eigenleistungen	103
3.1.3	Material-/Wareneinkauf	104
3.1.4	Personalkosten	105
3.1.5	Raumkosten, betriebliche Steuern, Versicherungen/Beiträge	105
3.1.6	Kfz-Kosten, Werbe-/Reisekosten, Kosten Warenabgabe, Sonstige Kosten	106
3.1.7	Keine Abschreibungen, keine kalkulatorischen Kosten	106
3.1.8	Neutraler Aufwand, neutraler Ertrag	107
3.1.9	Steuern vom Einkommen und Ertrag	108
3.1.10	Umsatzsteuer, Vorsteuer	108
3.2	Indirekte Ermittlung des Cashflows	110
3.3	Rollierende Kontrolle des Liquiditätsstandes	112
3.4	Zahlenbeispiel zur Cashflow-Prognose	114
4	Kalkulation – sinnvolle Preisgestaltung	121
4.1	Vorkalkulation und Preisbildung	122
4.1.1	Kalkulation für Produktionsbetriebe	127
4.1.2	Kalkulation für den Einzelhandel	154
4.1.3	Kalkulation in der Gastronomie	158
4.1.4	Angebotskalkulation für Einzelaufträge – auch Handwerker	170
4.1.5	Kalkulation von Dienstleistungen	185
4.2	Nachkalkulation	200
4.2.1	Nachkalkulation in Produktionsunternehmen	201
4.2.2	Nachkalkulation für den Einzelhandel	205
4.2.3	Nachkalkulation in der Gastronomie	206
4.2.4	Nachkalkulation von Einzelaufträgen	206
4.2.5	Nachkalkulation für Dienstleister – Seminarveranstalter	222
4.3	Planung und Abweichungskontrolle	242
4.3.1	Planung – wie soll die Zukunft aussehen?	242
4.3.2	Abweichungsanalyse – wie ist es gelaufen?	244
5	Personaleinsatz	249
	Schlussworte	257
	Stichwortverzeichnis	259