

Schulleiterkandidatenkurs

FINANZEN MANAGEN

Ort/Datum: Muri b. Bern, 22. Oktober 2019

Referent: Ezio Previtera

INHALT

1. FINANZBUCHHALTUNG
2. JAHRESABSCHLUSS
3. BILANZANALYSE
4. EINNAHMEN UND AUSGABEN
5. ZAHLUNGSERINNERUNGEN
6. BUDGET UND FINANZPLAN
7. VERWALTUNGSRAT / GENERALVERSAMMLUNG
8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

1. FINANZBUCHHALTUNG

1. Sinn und Zweck der Finanzbuchhaltung

2. Darstellung

a. Bilanz

b. Erfolgsrechnung

1. FINANZBUCHHALTUNG

1. Sinn und Zweck der Finanzbuchhaltung

Die Finanzbuchhaltung zeigt die Vermögenslage und deren Veränderung auf, indem jeder Geschäftsvorgang genau erfasst wird.

Sie ermöglicht jederzeit Einblick in die wirtschaftliche und finanzielle Situation eines Unternehmens.

1. FINANZBUCHHALTUNG

2. Darstellung

a. BILANZ

BALANCE SHEET

ASSETS		LIABILITIES	
Cash & Cash Equivalent	Cash <i>Cash on hand, Bank, Post</i>	Debt <i>Creditors, Suppliers, Short Term Loans</i>	Current Liabilities
	Credit <i>Debtor, Short Term Loans</i>	Debt on Bank accounts <i>Negative bank stat., post</i>	
	Stock <i>Stock raw material, Stock semi-finished products</i>	Accruals payables <i>Postponed costs, anticipated incomes</i>	
	Accruals receivable <i>Anticipated costs, postponed income</i>	Loans <i>Long Term Loans (>1 year)</i>	
Fixed Assets	Tangible Assets <i>Office equip., vehicles, machineries, real estates</i>	Mortgages <i>Mortgages on real estates</i>	Long Term Liabilities
	Intangible Assets <i>Brevetti, Goodwill, Diritti, ecc.</i>	Provisions <i>Undefined costs, legal fees, income tax</i>	
	Financial Assets <i>Equities, Investments, Participation, ecc</i>	Share Capital <i>Share Capital</i>	
		Reserves <i>Capital reserves, Legal reserves, Gain reserves</i>	Equity
		Retained earning <i>Profit brought forward Net result</i>	
TOTAL ASSETS		n.b. TOTAL MUST BE EQUAL	TOTAL LIABILITIES

1. FINANZBUCHHALTUNG

2. Darstellung

b. ERFOLGSRECHNUNG

COSTS		PROFIT & LOSS		INCOME
Costs on sold products	Costo delle merci <i>Materiale destinato alla vendita</i>	Sales revenues <i>Products, services, etc.</i>		Revenues
				GROSS PROFIT
Operative Costs	Personnel Costs <i>Salaries, Social Contribution, Bonus, ecc.</i>	Other revenues <i>Interests on Bank account, revenues other services</i>		Other operatives revenues
	Operative Costs <i>Rental Costs, Costs for vehicles, Maintenance,</i>			
	Other Operative Costs <i>Provisions, Loss on debtors, Marketing, etc</i>			
	Depreciation <i>Depreciation on vehicles, machineris, infrastructures, etc.</i>			
	Negative interests <i>Interests on loans, mortgages, etc.</i>			OPERATIVE RESULT
Extraordinary Costs Items	Extraordinary Costs <i>Costs of previous year, Taxes on previous year, ecc.</i>	Income on external real estate <i>Rental on apartments, offices, parkings, ecc.</i>		Extraordinary Revenues Items
	Costs on financial investments <i>Depreciation on market value, equity losses, ecc.</i>	Income on financial investments <i>Revaluations, Interests on Bonds, Dividends, ecc.</i>		
	Costs on other extraordinary intem <i>Depreciation on external real assets, maintenance costs, etc</i>	Extraordinary Incomes <i>Recovery of lost debt and tax on previous year, ecc.</i>		
Income Tax	Income Tax Current Year			
	GAIN		LOSS	NET RESULT
TOTAL COSTS	n.b. TOTAL MUST BE EQUAL			TOTAL INCOME

2. JAHRESRECHNUNG

1. Sinn und Zweck
2. Darstellung und Inhalt
3. Interpretation

2. JAHRESRECHNUNG

1. Sinn und Zweck

Die Jahresrechnung umfasst die Bilanz und Erfolgsrechnung eines Unternehmens am Ende einer Rechnungsperiode (12 Monate).

Sie dient als Informationsquelle für alle Interessensgruppen eines Unternehmens (Aktionäre, Steueramt, Investoren, Angestellte, etc.).

2. JAHRESRECHNUNG

2. Darstellung und Inhalt

Die Jahresrechnung wird in Form eines Berichtes und im Vergleich zur Vorperiode (meistens Vorjahr) dargestellt.

2. JAHRESRECHNUNG

2. Darstellung und Inhalt

Des Weiteren sind im Anhang an die Jahresrechnung folgende Informationen offen zu legen:

- **Rückstellungen**
- **Investitionen**
- **Leasing**
- **Vorschlag für Gewinnverteilung**
- **Einzelheiten zu Eigenkapital**
- **Aussergewöhnliche buchungspflichtige Ereignisse**

2. JAHRESRECHNUNG

2. Darstellung und Inhalt (BEISPIEL)

BALANCE SHEET

ASSETS

- CASH & CASH EQUIVALENT	
- CASH, CREDITS, STOCKS	XX
- FIXED ASSETS	
- MACHINERIES, VEHICLES, INVESTMENTS	XX
- REAL ESTATES	XX
TOTAL ASSETS	<u>XX</u>

LIABILITIES

- CURRENT LIABILITIES	
- DEBTOR	XX
- SHORT TERM LIABILITIES	XX
- NEGATIVE BANK STAT.	XX
- LONG TERM LIABILITIES	
- LOANS	XX
- MORTGAGES	XX
- EQUITY	
- SHARE CAPITAL	XX
- RESERVES	XX
- REAINED PROFIT & NET RESULT	XX
TOTAL LIABILITIES	<u>XX</u>

PROFIT & LOSS

SALES REVENUES	XX
./. COSTS ON SOLD PRODUCTS	<u>XX</u>
GROSS PROFIT	<u>XX</u>
OTHER INCOME	XX
./. PERSONNEL COSTS	XX
./. OPERATIVE COSTS	XX
./. DEPRECIATIONS	XX
./. OTHER OPERATIVE COSTS	<u>XX</u>
OPERATIVE RESULT	<u>XX</u>
INCOME ON NON OPERATIVE ITEMS	XX
./. COSTS ON NON OPERATIVE ITEMS	XX
EXTRAORDINARY INCOME	XX
./. EXTRAORDINARY COSTS	<u>XX</u>
NET RESULT	<u>XX</u>

2. JAHRESRECHNUNG

2. Dartstellung und Inhalt (BEISPIEL)

PROPOSAL OF GAIN DISTRIBUTION

ANNUAL GAIN	XX
./. LEGAL RESERVES	XX
./. DIVIDENDS	XX
+ RETAINED PROFIT	XX
./. TANTIEMES	XX
./. LEGAL RESERVES	XX
PROFIT BROUGHT FORWARD	<u>XX</u>

2. JAHRESRECHNUNG

3. Interpretation

Jeder Jahresabschluss repräsentiert die Unternehmensrealität in ihrem operativen Umfeld. Zur Interpretation müssen daher Informationen zu folgenden Punkten in Betracht gezogen werden:

- **betriebliche Realität (Start Up, multinationales Unternehmen, Privatunternehmen, Aktiengesellschaft etc.)**
- **operativer Geschäftsbereich (Dienstleistung, Produktion, Ausbildung, etc.)**
- **wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

3. BILANZANALYSE

1. Bedeutung und Anwendung
2. Wichtige Kennzahlen

3. BILANZANALYSE

1. Bedeutung und Anwendung

In der Bilanzanalyse werden aussagekräftige Informationen über die Gesundheit eines Unternehmens gewonnen. Somit dient sie dem besseren Verständnis der Jahresrechnung (Bilanz und Erfolgsrechnung) besser zu verstehen.

Die Analyse der Bilanz wird auch «statische Analyse», diejenige der Erfolgsrechnung hingegen «dynamische Analyse» genannt.

3. BILANZANALYSE

2. Wichtige Kennzahlen der Bilanz

Kapitalstruktur:

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. Fremdkapitalquote: | Fremdkapital / Gesamtkapital |
| 2. Eigenkapitalquote: | Eigenkapital / Gesamtkapital |
| 3. Eigenkapitalrendite: | Gewinn / Eigenkapital |

Liquidität (Zahlungsfähigkeit)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Liquiditätsgrad 1 (Cash Ratio): | Flüssige Mittel / kurzfr. FK |
| 2. Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio): | Flüssige Mittel + Ford. / kurzfr. FK |
| 3. Liquiditätsgrad 3 (Current Ratio): | Umlaufvermögen / kurzfr. FK |

Deckungsgrade des Anlagevermögens (Goldene Bilanzregel)

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Deckungsgrad 1: | Eigenkapital / Anlagevermögen |
| 2. Deckungsgrad 2: | Eigenkapital + Langfr. FK /
Anlagevermögen |

3. BILANZANALYSE

2. Wichtige Kennzahlen der ERFOLGSRECHNUNG

Erfolgsanalyse:

1. Eigenkapitalrendite (ROE):
2. Gesamtkapitalrendite (ROI) *:
3. Umsatzrendite:

Reingewinn / Eigenkapital (Durchschnitt)
 Reingewinn + Fremdzinsen /
 Gesamtkapital (Durchschnitt)
 Reingewinn / Verkaufsumsatz

BALANCE SHEET			
ASSETS		LIABILITIES	
Cash & Cash Equivalent	Cash <i>Cash on hand, Bank, Post</i>	Debt <i>Creditors, Suppliers, Short Term Loans</i>	Current Liabilities
	Credit <i>Debtor, Short Term Loans</i>	Debt on Bank accounts <i>Negative bank stat., post</i>	
	Stock <i>Stock raw material, Stock semi finished products</i>	Accruals payables <i>Postponed costs, anticipated incomes</i>	
Fixed Assets	Accruals receivable <i>Anticipated costs, postponed income</i>	Loans <i>Long Term Loans (>1 year)</i>	Long Term Liabilities
	Tangible Assets <i>Office equip., vehicles, machineries, real estates</i>	Mortgages <i>Mortgages on real estates</i>	
	Intangible Assets <i>Brevetti, Goodwill, Diritti, ecc.</i>	Provisions <i>Undefined costs, legal fees, income tax</i>	
	Financial Assets <i>Equities, Investments, Participation, ecc.</i>	Share Capital <i>Share Capital</i>	
	Reserves <i>Capital reserves, Legal reserves, Gain reserves</i>		Equity
	Retained earning <i>Profit brought forward Net result</i>		
TOTAL ASSETS	n.b. TOTAL MUST BE EQUAL	TOTAL LIABILITIES	

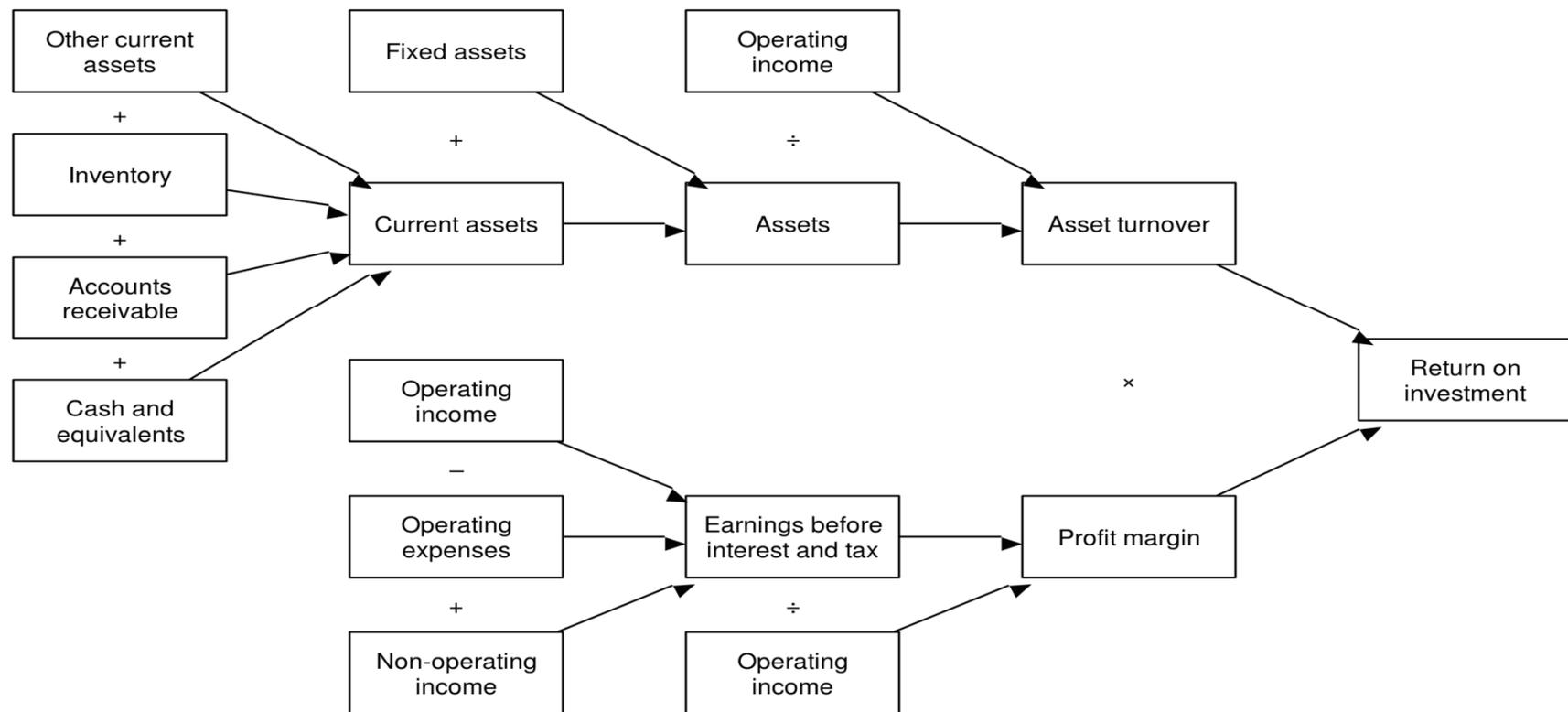
PROFIT & LOSS			
COSTS		INCOME	
Costs on sold products	Costo delle merci <i>Materiale destinato alla vendita</i>	Sales revenues <i>Products, services, etc.</i>	Revenues GROSS PROFIT
Operative Costs	Personnel Costs <i>Salaries, Social Contribution, Bonus, ecc.</i>	Other revenues <i>Interests on Bank account, revenues other services</i>	Other operatives revenues
	Operative Costs <i>Rental Costs, Costs for vehicles, Maintenance,</i>		
	Other Operative Costs <i>Provisions, Loss on debtors, Marketing, etc.</i>		
	Depreciation <i>Depreciation on vehicles, machineries, infrastructures, etc.</i>		OPERATIVE RESULT
	Negative interests <i>Interests on loans, mortgages, etc.</i>		
Extraordinary Costs Items	Extraordinary Costs <i>Costs of previous year, Taxes on previous year, ecc.</i>	Income on external real estate <i>Rental on apartments, offices, parkings, ecc.</i>	Extraordinary Revenues Items
	Costs on financial investments <i>Depreciation on market value, equity losses, ecc.</i>	Income on financial investments <i>Revaluations, Interests on Bonds, Dividends, ecc.</i>	
	Costs on other extraordinary item <i>Depreciation on external real assets, maintenance costs, etc.</i>	Extraordinary Incomes <i>Recovery of lost debt and tax on previous year, ecc.</i>	
Income Tax	Income Tax Current Year		
	GAIN	LOSS	NET RESULT
TOTAL COSTS	n.b. TOTAL MUST BE EQUAL	TOTAL INCOME	

3. BILANZANALYSE

2. Wichtige Kennzahlen der ERFOLGSRECHNUNG

ROI (return of investment)

DuPont Model



4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

1. Zahlungsmanagement – Outflow
2. Einnahmenkontrolle – Inflow
3. Liquiditätsplanung – Analyse der Geldflüsse
4. Liquiditätsanalyse – Cash Flow

4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

1. Zahlungsmanagement – Outflow

Mit einer Ausgabenkontrolle wird die Lieferantenbindung verbessert und das operative Risiko minimiert:

- **Skonto bei fristgerechter Bezahlung (niedrigste Kosten)**
- **Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten**
- **Risikoreduktion betr. Verzugszins und Mahnspesen**
- **Stärkung des Unternehmensratings (neue Lieferanten)**
- **Sicherstellung der Lieferantenbindung**

4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

2. Einnahmekontrolle – Inflow

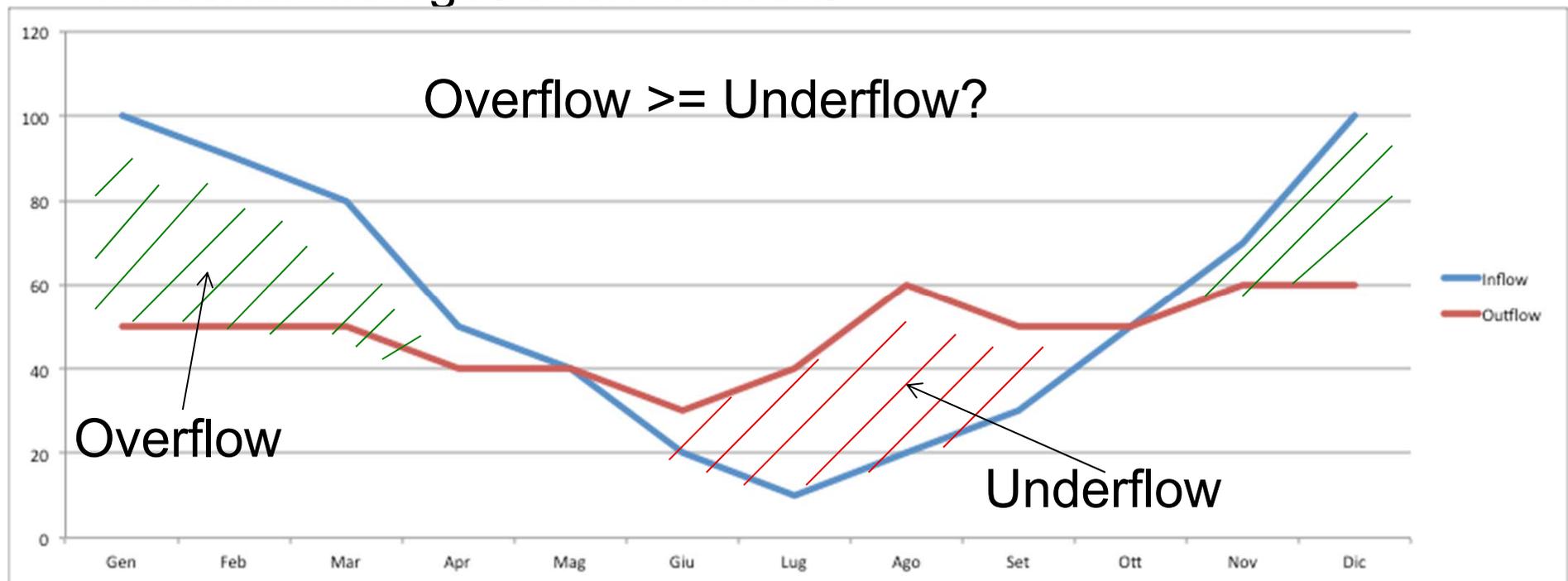
Eine Überwachung der Zahlungseingänge gewährleistet den nötigen Liquiditätsfluss und bietet folgende Vorteile:

- **Reduktion des Risikos, Verpflichtungen nicht nachkommen zu können**
- **Reduktion der rechtlichen und administrativen Betreuungskosten**
- **Verfügbarkeit von Mitteln für Investitionen**

4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

3. Liquiditätsplanung – Analyse der Geldflüsse

Damit keine Überraschungen eintreten, müssen die temporären Schwankungen der Flüsse verstanden und gegebenenfalls Massnahmen getroffen werden.



4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

4. Liquiditätsanalyse – Cash Flow

Der Cash Flow zeigt die Veränderung (Zu- oder Abnahme) der erwirtschafteten flüssigen Mittel.

Er kann sowohl direkt als auch indirekt ermittelt werden. Unterscheiden lassen sich folgende Arten:

- 1. Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit**
- 2. Cashflow aus Investitionstätigkeit**
- 3. Cashflow aus Finanzierungstätigkeit**

4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

4. Liquiditätsanalyse – Cash Flow

Direkte Ermittlung

Cash flows from (used in) operating activities	
Cash receipts from customers	9,500
Cash paid to suppliers and employees	(2,000)
Cash generated from operations (sum)	7,500
Interest paid	(2,000)
Income taxes paid	(3,000)
Net cash flows from operating activities	2,500
Cash flows from (used in) investing activities	
Proceeds from the sale of equipment	7,500
Dividends received	3,000
Net cash flows from investing activities	10,500
Cash flows from (used in) financing activities	
Dividends paid	(2,500)
Net cash flows used in financing activities	(2,500)
Net increase in cash and cash equivalents	10,500
Cash and cash equivalents, beginning of year	1,000
Cash and cash equivalents, end of year	\$11,500

4. EINNAHMEN UND AUSGABEN

4. Liquiditätsanalyse – Cash Flow

Indirekte Ermittlung

Net income	21,538
Operating activities, cash flows provided by or used in:	
Depreciation and amortization	2,790
Adjustments to net income	4,617
Decrease (increase) in accounts receivable	12,503
Increase (decrease) in liabilities (A/P, taxes payable)	131,622
Decrease (increase) in inventories	--
Increase (decrease) in other operating activities	(173,057)
Net cash flow from operating activities	13
Investing activities, cash flows provided by or used in:	
Capital expenditures	(4,035)
Investments	(201,777)
Other cash flows from investing activities	1,606
Net cash flows from investing activities	(204,206)
Financing activities, cash flows provided by or used in:	
Dividends paid	(9,826)
Sale (repurchase) of stock	(5,327)
Increase (decrease) in debt	101,122
Other cash flows from financing activities	120,461
Net cash flows from financing activities	206,430
Effect of exchange rate changes	645
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	2,882

5. ZAHLUNGSERINNERUNGEN

1. Erhaltene Zahlungserinnerungen (Risiken und Gefahren)
 - a. Mahnungen
 - b. Betreibungsverfahren

2. Zahlungsbefehle an Kunden und/oder Schuldner
 - a. Verfahren zur Eintreibung von Forderungen
 - b. Betreibungsverfahren (Betreibungs- und Konkursamt BAKA)

5. ZAHLUNGSERINNERUNGEN

1. Erhaltene Zahlungserinnerungen (Risiken und Gefahren)

a. Mahnungen

- können unnötige administrative Kosten verursachen,
- beeinträchtigen die Verhandlungsbasis mit den Lieferanten,
- bringen die Geldflüsse aus dem Gleichgewicht.

b. Betreibungsverfahren

- kann die Unternehmenstätigkeiten gefährden,
- verschlechtert das Rating eines Unternehmens und bleibt im Betreibungsregister (bis der Antrag zurückgezogen wird),
- kann zur Aufgabe der Unternehmenstätigkeit führen.
- Immer mehr Betreibungsverfahren werden nach Ablauf der Zahlungsfrist unangekündigt eingeleitet.

5. ZAHLUNGSERINNERUNGEN

2. Zahlungserinnerungen an Kunden und/oder Schuldner

a. Verfahren zur Einziehung von Forderungen

- Senden Sie unmittelbar nach Ablauf der Zahlungsfrist eine Zahlungsaufforderung.
- Wenn dieser nicht nachgegangen wird, senden Sie die erste, zweite und gegebenenfalls dritte formelle Mahnung auf dem Rechtsweg.
- Es gibt spezialisierte Inkassostellen zur Eintreibung der Forderungen (administrative Kosten).

b. Betreibungsverfahren (BAKA)

- Nach der dritten nichtbefolgten Zahlungsaufforderung wird ein Betreibungsbegehren an das Betreibungsamt gestellt und das Betreibungsverfahren eingeleitet.
- Das Verfahren kann lange dauern und der Erfolg ist nicht garantiert. Die Betreibungskosten müssen vom Gläubiger im Voraus bezahlt werden.

6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

1. Sinn und Zweck des Budgets
2. Erstellung und zentrale Bestandteile des Budgets
3. Budget und Geschäftsstrategie
4. Budget und Investitionen

6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

1. Sinn und Zweck des Budgets

Das Budget beschreibt das wirtschaftliche und finanzielle Ergebnis, welches ein Unternehmen im Laufe der bevorstehenden Rechnungsperiode erzielen möchte. Es kann auf mehrere Jahre ausgeweitet werden.

Weiter definiert es die angestrebten Finanzziele.

6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

2. Erstellung und zentrale Bestandteile eines Budgets

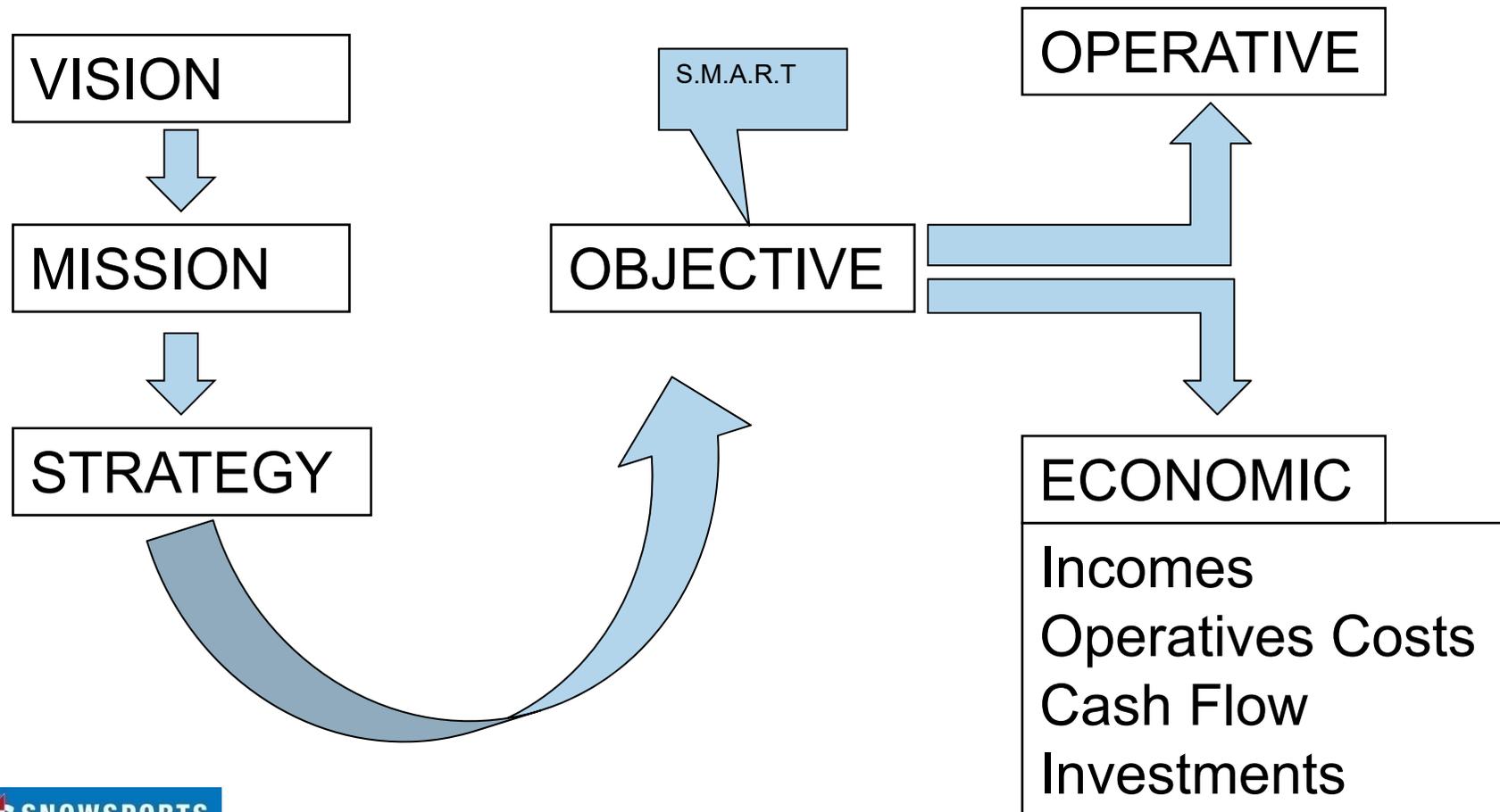
Das Budget wird in Form der klassischen Erfolgsrechnung erstellt. Folgende drei Punkte sind dabei miteinzubeziehen:

- **Finanzplanung und Entwicklung der Investitionen**
- **Unternehmensstrategie**
- **aktuelle wirtschaftliche Lage sowie kurz- und mittelfristige Entwicklung**

6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

3. Budget und Geschäftsstrategie

Das Budget ist auf die Unternehmensstrategie abzustimmen.



6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

4. (a) Budget und Investitionen

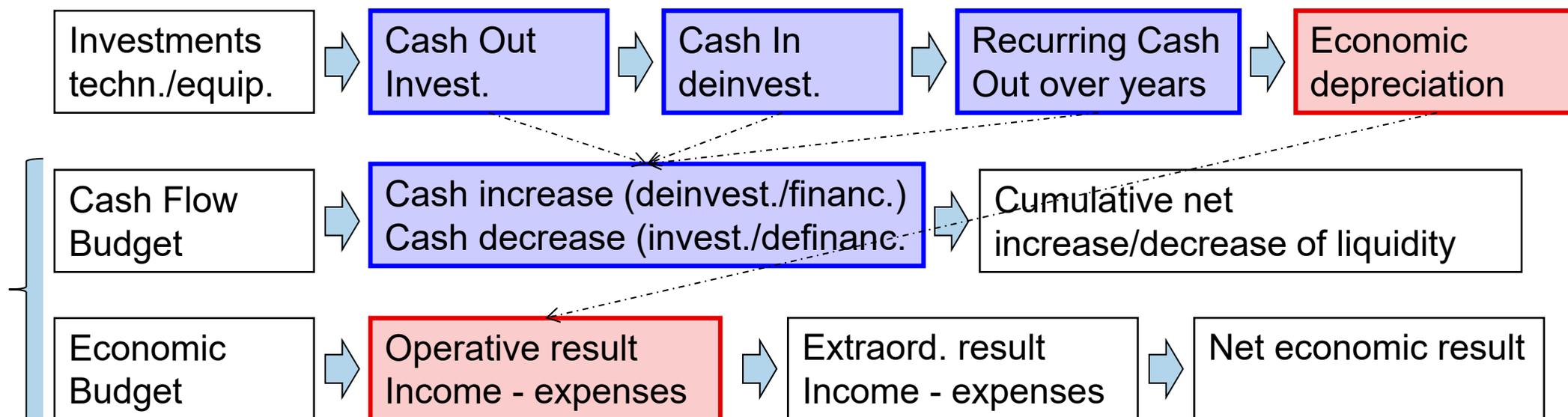
Investitionen müssen unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie geplant und ohne die Unternehmenstätigkeit zu gefährden umgesetzt werden können. Folgende Punkte sind zu berücksichtigen:

- **Lebensdauer der Investitioen**
- **Fähigkeit zur Einhaltung der wirtschaftlichen Verpflichtungen (Cash Flow)**
- **Opportunitätskosten (wirtschaftliche Effizienz)**

6. BUDGET UND FINANZPLANUNG

4. (b) Budget und Investitionen

Die Erstellung einer Finanzmittelflussrechnung über vier bis fünf Jahre hilft die Investitionen abzuschätzen und eine Finanzplanung zu erstellen, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.



7. VERWALTUNGSRAT / GENERALVERSAMMLUNG

1. Sinn und Zweck des Verwaltungsrates
2. Sinn und Zweck der Generalversammlung

7. VERWALTUNGSRAT / GENERALVERSAMMLUNG

1. Sinn und Zweck des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat (VR) ist ein Organ mit der Aufgabe, das Unternehmen in strategischer Hinsicht zu führen.

Seine Entscheidungen werden der Geschäftsführung (CEO) mitgeteilt, die sie im Sinne der strategischen Ziele operativ umsetzen muss.

7. VERWALTUNGSRAT / GENERALVERSAMMLUNG

2. Sinn und Zweck der Generalversammlung

Die Generalversammlung verkörpert die Eigentümer (Beteiligte) einer Gesellschaft in Form von Aktionären mit Stimmrecht. Diese sind verantwortlich für die Wahl des Verwaltungsrates, die Ernennung dessen Mitglieder sowie für die Genehmigung der Jahresrechnung.

8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

1. Löhne
2. Personalversicherungen
 - a. Obligatorische Versicherungen
 - b. Freiwillige Versicherungen
 - c. Meldung ausländische Angestellter
3. Haftpflichtversicherung
4. Weitere Versicherungen

8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

1. Löhne

Der Lohn ist per Definition die Entschädigung (wirtschaftlich oder nicht) jedes Arbeitnehmers für seine Tätigkeit. Löhne werden vertraglich festgehalten: Vollzeit (100 %), Teilzeit (90, 80, ... 10 %) oder Stundenlohn.

Löhne können wie folgt ausbezahlt werden:

- **Fixlohn pro Monat, Woche etc.**
- **Fixlohn + variabler Lohn (leistungsabhängig)**
- **Stundenlohn**

Die Art der Entschädigung wird im Arbeitsvertrag festgelegt.

8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

2. Personalversicherungen

a. Obligatorische Versicherungen (Mindestlohn Fr. 2'300 pro Jahr)

I. Sozialversicherungen (AHV, IV, EO und ALV)

II. Pensionskasse (BVG)

III. Berufsunfallversicherung (BUV)

(Nichtberufsunfallversicherung NBUV zu Lasten Arbeitnehmer)

IV. Familienzulagen (Kinder- und Ausbildungszulage)

b. Freiwillige Versicherungen

I. Berufsunfallversicherung für Verträge mit weniger als acht Arbeitsstunden pro Woche.

c. Meldepflicht für ausländische Arbeitnehmer

Arbeitnehmer, die nicht im Besitze einer Aufenthaltsbewilligung B oder C sind müssen gemeldet werden (Meldeverfahren, Ausweis G).

8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

3. Haftpflichtversicherung

Die Haftpflichtversicherung deckt Schäden an Dritten, die zufällig und ohne Absicht entstanden sind.

Grundsätzlich ist es nicht obligatorisch, eine Haftpflichtversicherung abzuschliessen. Es wird jedoch dazu geraten, um sich vor Schäden mit wirtschaftlich schwerwiegenden Folgen zu schützen.

Dies gilt ebenfalls für die Arbeitnehmer, die bei ihrer Tätigkeit Dritten einen Schaden zuführen können.

8. LOHN- UND VERSICHERUNGSWESEN

4. Weitere Versicherungen

Die Versicherungsgesellschaften bieten verschiedene weitere Modelle für Unternehmen an (Feuer, Diebstahl, etc.)

Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, zu bestimmen, welche Versicherungen nötig sind und welche nicht.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit