



## **Zum Inhalt:**

**Bilanz lesen und verstehen** erklärt Ihnen leicht verständlich Schritt für Schritt, woraus eine Bilanz überhaupt besteht, wie sie aufgebaut ist, wie Sie den Erfolg eines Unternehmens objektiv feststellen (Erfolgsermittlung), warum es bestimmte Regeln für die Erfassung von Geschäftsvorfällen gibt (Buchführung) und welche Information in welchem Rechnungslegungsinstrument steckt.

## **Es profitieren von diesem Buch**

- Manager, die sich nicht auf die Berichte ihrer Finanzabteilung verlassen wollen.
- Schüler und Studierende ebenso wie andere Wissbegierige, die sich beim Blick in die Bilanz eines Unternehmens immer schon gefragt haben, warum rechts die gleiche Summe steht wie links.
- Journalisten, die wissen wollen, ob die Zahl in der Pressemitteilung des Unternehmens auch hält, was sie verspricht.
- Selbstständige und Gewerbetreibende, die ihre Buchhaltung selbst erledigen und schließlich
- alle diejenigen, die nicht glauben, dass Buchführung und Bilanzierung Hexenwerk ist, das nur Magier verstehen können.

## **Zum Autor:**

**Prof. Dr. Claus Koss** ([www.claus-koss.de](http://www.claus-koss.de)) ist praktizierender Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Dozent, studierter Betriebswirt und Jurist sowie gelernter Journalist.

# Bilanz

lesen und verstehen

von

Prof. Dr. Claus Koss

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer



# So nutzen Sie dieses Buch

Um Ihnen das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch zu erleichtern, hat der Autor verschiedene Stilelemente verwendet, die Ihnen das schnellere Auffinden bestimmter Texte ermöglichen. So finden Sie die Tipps und Musterformulare sofort.



Hier finden Sie Tipps, Aufzählungen und Checklisten.



So sind „Merksätze“ gekennzeichnet.



Hier finden Sie Beispiele, die das Beschriebene plastisch erläutern und verständlich machen.



Hier finden Sie Definitionen, Rechtsnachweise oder Gesetzestexte.



Die Zielscheibe kennzeichnet Zusammenfassungen und ein Fazit zum Kapitelende.



Hier finden Sie Übungen, Muster und Beispiele zum Selbstauffüllen, Nachrechnen und Nachdenken.

# Vorwort: Zueignung für Nicht-Buchhalter

Jeder Autor, so ist anzunehmen, hat eine Vorstellung davon, in welchen Situationen seine Publikation dem Leser nützen könnte. Ich habe nicht den vom Nobelpreisträger Daniel Kahneman in seinem Buch „Thinking, fast and slow“ eingeführten Wasserspender vor Augen, sondern fünf Gruppen von Lesern:

- Der Manager, der sich fragt, warum die Finanzabteilung heute diese oder morgen jene Zahl braucht?
- Schüler und Studierende, aber auch andere Wissbegierige, die sich beim Blick in die Bilanz eines Unternehmens immer schon gefragt hat, warum rechts die gleiche Summe steht wie links?
- Der sprichwörtliche Oberlehrer aus dem Volk der Oberlehrer zwischen Meer und Bergen, der sich fragt, wie der gleiche Sachverhalt im Jahresabschluss nach deutschem HGB zu einem anderen Gewinn führen kann als nach internationaler Bilanzierung?
- Der Journalist, der sich fragt, ob die Zahl in der Pressemitteilung des Unternehmens auch das hält, was sie verspricht?
- Der Selbstständige oder kleine Gewerbetreibende, der seine Buchhaltung selber machen möchte, aber feststellen muss, dass das selbsterklärende Buchhaltungsprogramm doch nicht so selbsterklärend ist, wie er sich das immer vorgestellt hat; und schließlich
- Alle diejenigen, die nicht glauben können, dass Buchführung und Bilanzierung Hexenwerk sei, das nur ein Magier verstehen kann (tatsächlich ist Buchführung viel einfacher als beispielsweise die

Lösung von gebrochen rationalen Funktionen). Ganz besonders Ihnen ist dieses Werk zugeeignet.

Die vorgeschlagene Publikation erklärt zunächst, warum es nicht so einfach ist, den Unternehmenserfolg objektiv festzustellen („Erfolgsermittlung“), warum es dann doch bestimmte Regeln für die Erfassung von Geschäftsvorfällen gibt („Buchführung“), welche Informationen in welchem Rechnungslegungsinstrument stecken. Für den detailinteressierten Leser enthält das Kapitel „Elemente des Jahresabschlusses“ eine Art Gebrauchsanweisung für die Rechnungslegung.

Das Buch setzt keine Buchführungs-/Bilanzierungskenntnisse voraus, sondern lediglich den gesunden Menschenverstand und ein Interesse an betriebswirtschaftlichen Sachverhalten. Das Fachbuch ist aus deutscher Perspektive geschrieben, d.h. es berücksichtigt sowohl den handelsrechtlichen Jahresabschluss als auch die steuerliche Gewinnermittlung („Steuerbilanz“). Jeweils vergleichende Ausblicke sind der internationalen Rechnungslegung (IFRS und US-GAAP) gewidmet.

Das Werk soll einen Beitrag zur „*financial literacy*“ leisten, d.h. das Verständnis für finanzwirtschaftliche Zahlen wecken.

Regensburg, im August 2016

*Claus Koss*

# Inhalt

Vorwort: Zueignung für Nicht-Buchhalter .....	7
1. Kapitel: Vom Sinn und der Notwendigkeit des Rechnungswesens .....	13
I. Zahlen lügen nicht – oder? .....	13
II. Vom Nutzen des Rechnungswesens – ein Modell .....	15
2. Kapitel: Erfolgsermittlung bei Unternehmen .....	21
I. Bestände vs. Stromgrößen .....	21
II. Liquidität als Erfolgsmaßstab .....	22
III. Die erfolgswirtschaftliche Betrachtung .....	23
IV. Der Vergleich .....	25
V. Der Systemvergleich in Zahlen .....	30
3. Kapitel: Buchführung und Rechnungslegung .....	37
I. Rechnungswesen als Oberbegriff .....	37
II. Die Abgrenzung der Pflichten .....	45
III. Die Pflicht zur fortlaufenden Erfassung der Geschäfts- vorfälle .....	46
1. Vollständige Erfassung der Geschäftsvorfälle .....	46
2. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung .....	49
3. Konten, Kontentypen und Kontenplan .....	50
4. Jahresabschlussbuchungen .....	58
IV. Grundlegende Annahmen .....	60
1. Erfolgswirtschaftliches Grundkonzept und Nominalwertprinzip .....	60

2. Unternehmensfortführung .....	61
V. Jahresabschlussaussagen .....	62
1. Überblick .....	62
2. CEAVOP im Detail .....	63
VI. Normen zur Rechnungslegung: HGB, EStR – IFRS – US- GAAP .....	76
1. Rechnungslegungsnormen .....	76
2. Die Buchhalter – und wie sie die Welt sehen .....	81
3. Rechnungslegung nach deutschem HGB .....	93
4. Steuerliche Gewinnermittlung (Betriebsvermögens- vergleich/Steuerbilanz) .....	109
5. IFRS .....	116
6. US-GAAP .....	128
7. Schlussbetrachtung: HGB vs. IFRS vs. US-GAAP ....	134
VII. Rechnungslegung und Insolvenz .....	136
1. Insolvenztatbestände und deren Ermittlung .....	136
2. Verlust des hälftigen Stamm-/Gezeichneten Kapitals .	138
3. Rechnungslegung und Insolvenzprognose .....	138
4. Rechnungslegung und Insolvenzstrafrecht .....	141
<b>4. Kapitel: Rechnungslegungsinstrumente .....</b>	<b>143</b>
I. Vermögens-, Finanz- und Ertragslage .....	143
II. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	144
1. Die Bilanz .....	144
2. Die Gewinn- und Verlustrechnung .....	146
3. Der Jahresabschluss .....	149
III. Unterstrichvermerke und Haftungsverhältnisse .....	150
IV. Kapitalflussrechnung .....	153
1. Konzeption .....	153
2. Interpretation der Kapitalflussrechnung .....	155
3. Aufstellungspflicht .....	158
4. Kapitalflussrechnung nach der Direkten Methode ...	159
5. Kapitalflussrechnung nach der Indirekten Methode .	160
V. Anhang .....	165
1. Zielsetzung .....	165
2. Aufstellungspflicht .....	166
3. Inhalt des Anhangs .....	167
VI. Lagebericht .....	169
1. Zweck und Inhalt .....	169
2. Aufstellungspflicht .....	172
VII. Weitere Berichtsinstrumente .....	173
1. Der Geschäftsbericht .....	173

2. Eigenkapitalspiegel .....	173
3. Segmentberichterstattung .....	173
4. Wertschöpfungsrechnung .....	174
5. Umweltberichte und Corporate Social Responsibility (CSR) Reports .....	175
VIII. Konzernrechnungslegung .....	177
1. Bedeutung .....	177
2. Konsolidierungskreis .....	178
3. Konsolidierungsmaßnahmen .....	180
IX. Steuerliche Gewinnermittlung .....	184
1. Betriebsvermögensvergleich (Steuerbilanz) .....	184
2. Einnahmen-Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG .....	188
<b>5. Kapitel: Elemente des Jahresabschlusses</b> .....	<b>191</b>
I. Ansatz – Ausweis – Bewertung – zusätzliche Angaben ..	191
1. Überblick .....	191
2. Ansatz .....	192
3. Ausweis .....	194
4. Bewertung .....	195
5. Zusätzliche Angaben .....	207
II. Vermögensgegenstand – <i>asset</i> – Aktive Wirtschaftsgüter	208
1. Grundsätze .....	208
2. Ansatz .....	213
3. Ausweis .....	222
4. Bewertung .....	236
5. Zusätzliche Angaben .....	251
III. Schulden (Verbindlichkeiten und Rückstellungen) – <i>liabilities and provisions</i> – passive Wirtschaftsgüter . . . .	254
1. Ansatz .....	254
2. Ausweis .....	264
3. Bewertung .....	266
4. Zusätzliche Angaben .....	274
IV. Rechnungsabgrenzungsposten und latente Steuern . . . .	275
1. Rechnungsabgrenzungsposten .....	275
2. Latente Steuern .....	277
V. Erfolgswirksamkeit: Gewinnrealisation – Erträge/Auf- wendungen – Betriebseinnahmen/Betriebsausgaben . . .	281
1. Erfolgswirksamkeit .....	281
2. Ausweis .....	283

A Theory of Justice – oder: Die Idee der Rechnungslegung . . . 285

Stichwortverzeichnis . . . . . 289

## Vom Sinn und der Notwendigkeit des Rechnungswesens

### I. Zahlen lügen nicht – oder?

Die Berichterstattung über Unternehmen ist voll von Zahlen und Vergleichen, so heißt es:

- der Umsatz hat sich erhöht oder vermindert,
- die Erwartungen wurden erfüllt, oder auch nicht;
- die Gewinnsteigerung lässt auf eine höhere Dividende schließen, alternativ:
- aufgrund des Gewinneinbruchs wird sich die Dividende nicht halten lassen.

Gemeinsam ist jeglicher Berichterstattung: Zahlen haben *per se* einen hohen Objektivitätscharakter. Wenn der Gewinn mit  $X$  angegeben wird, wird niemand vermuten, dass der Gewinn nicht auch  $U$  betragen könnte? Zahlen, gerade aus dem Rechnungswesen werden nicht hinterfragt. Schließlich sind dort qualifizierte Leute am Werk, die Ergebnisse auswerfen, die bis auf zwei Nachkommastellen genau sind. Auch haben wir schon in der Schule gelernt, dass die mit Zahlen zusammenhängende Wissenschaft, die Mathematik, eine exakte Wissenschaft ist – und – je nach individueller Neigung – den meisten ein Buch mit sieben Siegeln bleibt.

Entsprechend erstaunt und ungehalten ist die Öffentlichkeit, wenn sich die Zahlen als nicht so objektiv und richtig erwiesen, wie sich das der durchschnittliche Zeitungleser immer vorgestellt hat. Hier eine Auswahl von „Skandalen“ rund um das Thema Rechnungswesen (wie in der Tagespresse dargestellt):

- Im September 2014 gab einer der größten britischen Einzelhändler eine Gewinnwarnung heraus. Ursache war die fehlerhafte Verbuchung von Rabatten der Lieferanten.
- Ein Tochterunternehmen eines großen Hardwareherstellers korrigierte ebenfalls seinen Gewinn für 2012, da voraussichtlich eingehende Lizenzgebühren als Erträge eingebucht wurden.
- Ein deutsch-türkisches Luftfahrtunternehmen verbuchte dagegen die Einnahmen aus Ticketverkäufen nicht. Die daraus resultierende schwarze Kasse finanzierte unter anderem das Schulgeld für Kinder deutscher Mitarbeiter, die in der Türkei wohnten.
- „Der Vatikan ist nicht pleite“, soll der Präfekt des neu geschaffenen Wirtschaftssekretariats, Franziskus Pell, bisher nicht verbuchte Konten mit mehreren Millionen Euro Guthaben gewürdigt haben.
- Bei einer evangelischen Gesamtkirchenverwaltung sollen 8 Mio. EUR an Einnahmen nicht oder fehlerhaft verbucht worden sein. Kommentar des Verantwortlichen laut Tagespresse: „Erst wolltet ihr Zahlen haben, und dann sollten diese auch noch richtig sein!“

Die Wahrheit über Zahlen aus dem Rechnungswesen, sei es von Unternehmen, sei es aus den beispielhaft genannten nicht kommerziellen Organisationen, liegt irgendwo dazwischen: das Rechnungswesen beinhaltet ein exaktes Rechenwerk – mit Regeln wie die Mathematik. Es fließen aber Einschätzungen ein, die sich allenfalls über Statistiken objektivieren lassen. Bei mancher Vorhersage geht es dann den Buchhaltern wie den „Wetterfröschen“: manchmal liegen sie daneben.



## **Bedeutung von Zahlungsfähigkeit und Abrechnungszeitraum**

Ein Unternehmen hat eine Forderung von ein paar tausend Euro gegen einen Kunden. Die Verantwortlichen wissen, dass ihr Kunde wirtschaftliche Schwierigkeiten hat (ansonsten wäre ja keine so große Forderung aufgelaufen). Wird der Kunde aber die Forderung voll, nur zur Hälfte oder nicht bedienen können? Die Verantwortlichen beim Gläubiger müssen also eine Einschätzung über die Zahlungsfähigkeit bzw. -willigkeit treffen müssen. Setzen Sie anstatt Unternehmen ‚Kreditinstitut‘ und als Forderung eine Forderung aus ausgereichten Darlehen und Sie haben oft Mil-

lionsbeträge. Da verändert die Einschätzung 50 % statt 25 % das Jahresergebnis erheblich.

In 2013/2014 stellte das Bundesland Bayern die Abrechnung und damit die Auszahlung der kindbezogenen Förderung bei Kindergärten vom Kindergartenjahr (jeweils September bis August) auf das Kalenderjahr um. Wie sollten die Kindergartenträger die Erträge auf die einzelnen Kalenderjahre zuordnen?

Aus dem anglo-amerikanischen Rechtskreis kommt hierzu das Konzept des ‚*true-and-fair-view*‘. Die Erfassung und Darstellung im Rechnungswesen sollte einerseits ‚wahr‘, andererseits auch ‚fair‘ sein. Manche Geschäftsvorfälle lassen sich einfach verifizieren, z.B. die Einzahlung in eine Kasse. Andere hingegen müssen – um das deutsche Pendant zu verwenden – ‚nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung‘ bilanziert werden. Hierzu gehören insbesondere alle Sachverhalte, die erst in Zukunft zahlungswirksam werden, z.B. die Höhe der Gewährleistungsverpflichtung oder der Zahlungseingang auf Forderungen.

Was wäre die Alternative zum ‚*true-and-fair-view*‘? 100 % wahr sind insbesondere Ein- und Auszahlungen. Das Geld geht entweder ein (Einzahlung) oder eben nicht, das Geld wird ausbezahlt (Auszahlung) oder eben nicht. So macht(e) es die Öffentliche Hand beispielsweise im Rahmen der dort weit verbreiteten Kameralistik. Dort werden die Ansprüche beispielsweise aus einem Steuerschuldverhältnis (auch als „Kassen-Soll“) erst als „Kassen-Ist“ erfasst, wenn das Geld eingeht. Die meisten Bundesländer haben aber erkannt, dass der Preis für diese objektive und einfache Erfassung die Negation der wirtschaftlichen Betrachtungsweise ist. Ein Beamter ist in seiner aktiven Dienstzeit beispielsweise vermeintlich um rund 25 % preiswerter als ein Angestellter. Denn die Pensionszahlungen kommen erst später. Zum Vergleich: nach der kaufmännischen Rechnungslegung würde die spätere Verpflichtung durch eine Pensionsrückstellung abgebildet werden.

## II. Vom Nutzen des Rechnungswesens – ein Modell

Wozu braucht man nun das Rechnungswesen? Ginge es nicht auch ohne die Beschäftigung von Heerscharen von Buchhaltern und Rechnungslegungsspezialisten?

Nehmen wir an, Sie möchten Ihr eigenes Unternehmen gründen. Sie möchten Schaltschränke produzieren. Solche Schaltschränke benötigt jedes Unternehmen, ganz besonders produzierende Unternehmen. Nach dem Hausanschluss für den Strom regulieren diese Schaltschränke die Verteilung, gegebenenfalls die Transformation des bezogenen Stroms. Im Gegensatz zu Standard-Schaltschränken soll Ihr Unternehmen aber Schaltschränke im Baukastensystem produzieren. Aus Ihrer Tätigkeit als Angestellter haben Sie das Mindestkapital für eine GmbH (25.000 EUR) zusammengespart. Von der Bank bekommen Sie Darlehen für die Maschinen und den Kauf eines Fabrikgeländes mit aufstehendem Fabrikgebäude. Als nächstes stellen Sie Mitarbeiter ein, kaufen Material und beginnen mit der Produktion. Ein Teil davon geht auf Lager, einen Teil verkaufen Sie. Wie im Anlagenbau üblich, liefern Sie ihre Erzeugnisse an Ihre Kunden gegen Rechnung. Aus den Zahlungseingängen und den Barmitteln aus der Finanzierung bezahlen Sie Ihre Lieferanten und das Personal. Noch ein Dritter will ebenfalls Geld haben: der Fiskus möchte seinen Teil am Erfolg in Form von Ertragsteuern haben. Die Lohn- und Umsatzsteuer haben Sie bereits fortlaufend an das Finanzamt abgeführt. Ebenfalls Interesse an dem vom Unternehmen erwirtschafteten Geld haben die Kapitalgeber. Als Erste möchten die Fremdkapital-Geber Zins und Tilgung auf die gewährten Darlehen haben. Am Ende, der Fachbegriff ist: ‚nachrangig‘, stehen die Eigenkapitalgeber. Wenn Sie der alleinige Gesellschafter sind, möchten Sie auch Ihren Anteil am Unternehmenserfolg haben. Wie die Ertragsteuern sind auch die Gewinnausschüttungen (Dividenden) erfolgsabhängig, d.h. es gibt sie nur, wenn ein Gewinn am Ende des Jahres vorhanden und ausreichend Geld in der Kasse ist.

Modellhaft lässt sich dieser Ablauf wie folgt skizzieren:

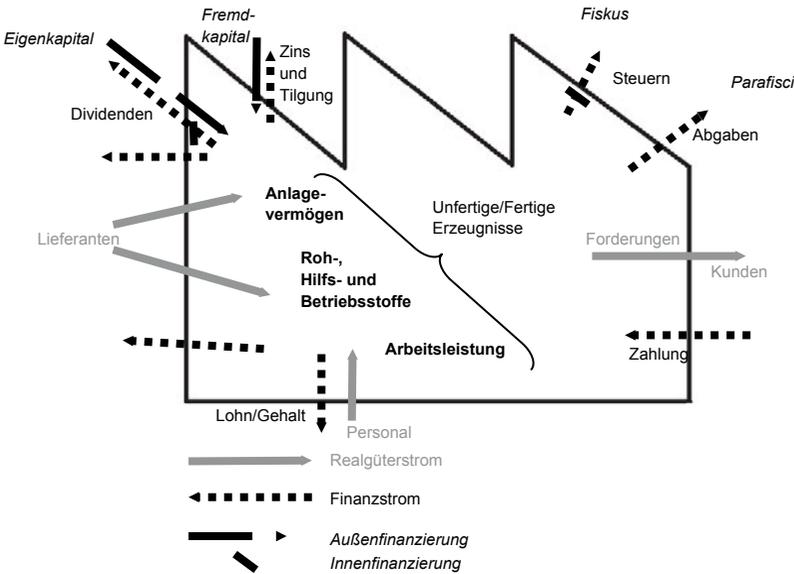


Abbildung: Realgüter- und Finanzströme im Unternehmen – modellhafte Darstellung

Zurück zu Ihrem Unternehmen. Spätestens nach drei Monaten würden Sie den Überblick über alle Transaktionen des Unternehmens verlieren – wenn – ja, wenn, es nicht so etwas wie das betriebliche Rechnungswesen gäbe ...

Vereinfacht finden Sie die gerade beschriebenen und in der modellhaften Skizze grafisch dargestellten Sachverhalte in zwei Rechnungsinstrumenten kompakt und übersichtlich dargestellt.

Wenn Sie es lieber detaillierter haben möchten, legen Sie § 266 Handelsgesetzbuch (HGB) neben folgende Bilanz zum 31.12.2001:

Aktiva	Bilanz zum 31. Dez. 2016		Passiva
	EUR		EUR
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Umlaufvermögen,		Rückstellungen	
insbes. Flüssige Mittel		Verbindlichkeiten	
	<u>Bilanzsumme</u>		<u>Bilanzsumme</u>

Vor der Aufnahme der Geschäftstätigkeit steht für jedes Unternehmen die Finanzierung, also die Bereitstellung von (flüssigen/liquiden) Mitteln zum Wirtschaften. Die von Ihnen geleistete Einlage in Höhe von 25.000 EUR finden Sie als Eigenkapital auf der rechten Seite der Bilanz. Diese rechte Seite wird als „Passiva“ oder „Passivseite“ bezeichnet. Gleichzeitig finden Sie die Bareinzahlung als Erhöhung der Flüssigen Mittel auf der linken Seite. Diese Seite wird „Aktivseite“ genannt. Die dort aufgelisteten „Aktiva“ stellen das Vermögen des Unternehmens dar. Da das Vermögen ‚vollständig‘ finanziert sein muss (das ist rechts unter Passiva abgebildet), ist die Summe rechts genau so groß wie links, oder mit einem Gleichheitszeichen dargestellt:

$$\text{Aktiva} = \text{Passiva} = \text{Bilanzsumme}$$

Das Vermögen ist das ‚was ein Unternehmen hat‘. Die Passivseite zeigt, wie das, was da ist (Vermögen), finanziert ist. Die Finanzierung kann entweder mit Eigen- oder Fremdkapital erfolgen.

Eigenkapital wird zum einen von den Eigentümern von außen ‚zugeführt‘, zum Beispiel durch die gerade genannte Einlage des alleinigen Gesellschafters. Das Eigenkapital kann das Unternehmen aber auch selber ‚erwirtschaften‘. Wenn das Unternehmen Waren billiger einkauft, als es sie verkauft, entsteht ein Gewinn. Der Gewinn des Geschäftsjahres heißt ‚Jahresüberschuss‘. Dadurch steigt das Eigenkapital. Der Fachbegriff hierfür lautet ‚erfolgswirksam‘. Weil aber nicht nur die Summe aller erfolgswirksamen Veränderungen des Eigenkapitals (Unterposten in der Bilanz) interessant sind, sondern – vor allem –, wie es zu diesem Erfolg kam, werden diese Veränderungen als Erträge und Aufwendungen in einem gesonderten Rechnungslegungsinstrument, der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV, § 275 HGB) dargestellt, im Überblick und vereinfacht dargestellt:

<u>Gewinn- und Verlustrechnung vom 1.1.–31.12.2016</u>
Umsatzerlöse und andere Erträge
– Aufwendungen
<u>= Jahresergebnis: Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</u>

Die Alternative zum Eigen- ist das Fremdkapital. Dieses unterteilt das deutsche Handelsgesetzbuch traditionell in Verbindlichkeiten und Rückstellungen. Zu den Verbindlichkeiten gehören neben den Bankdarlehen (in der Sprache des HGB: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten) auch die Verpflichtungen gegenüber den Lieferanten (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen).

Zu den Rückstellungen gehören beispielsweise die Rückstellungen für Steuern oder die Pensionsrückstellungen. Die noch nicht bezahlten Steuern sind quasi ein Darlehen des Fiskus an das Unternehmen. Vergleichbares gilt für die Pensionsrückstellungen. Hier geben Arbeitnehmer dem Unternehmen ein (zinsloses) Darlehen, bis sie selber in Rente gehen.

Das Gebäude, die Maschinen, aber auch die Computer und die Fahrzeuge fassen die Buchhalter unter dem Begriff Anlagevermögen zusammen. Dieses unterscheidet sich vom Umlaufvermögen in einem wesentlichen Punkt: Vermögensgegenstände des Anlagevermögens werden nicht ‚verbraucht‘, sondern ‚gebraucht‘. Eine Maschine lässt sich nicht nur für die Produktion eines Stückes nutzen, sondern in der Regel mehrere Jahre. Diese Wertminderung durch Gebrauch bilden die Buchhalter daher in einem besonderen Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung ab: der „Abschreibung“, im Steuerrecht auch als „AfA“ bezeichnet.

Im Umlaufvermögen finden Sie zwei unterschiedliche Sachverhalte aus der oben dargestellten Skizze. Die Bestände der noch nicht verbrauchten Fertigungsmaterialien heißen in der Bilanz „Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe“ (abgekürzt „RHB“). Wenn die Ver- oder Bearbeitung begonnen hat, werden die Fertigungsmaterialien in die Position „Unfertige und fertige Erzeugnisse“ umgebucht. Die auf Lager befindlichen Produkte werden dann besonders bewertet. Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe sowie Waren werden mit ihren Anschaffungskosten bewertet. Bei den unfertigen und fertigen Erzeugnissen werden nicht nur die Anschaffungskosten (wie sie der Lieferant in Rechnung gestellt hat) berücksichtigt, sondern es fließen auch die (anteiligen) Produktionskosten ein. Im Beispiel des Schaltschranke-Herstellers würden die Eisenteile, die Schrauben oder die Schweißmaterialien bei den Roh- oder Hilfsstoffen erfasst. Die (begonnenen) Schaltschranke auf Lager würden als (un-)fertige Erzeugnisse nicht nur mit den Materialkosten, sondern beispielsweise auch mit dem Gegenwert der anteiligen Fertigungslöhne bewertet. Wenn – wie in unserem Beispiel – die Schaltschranke an den Kunden ausgeliefert werden, passieren (buchhalterisch) zwei Buchungen: zum einen wird der Abgang der fertigen Erzeugnisse als Materialaufwand erfasst. Zum anderen wird eine Forderung gegen den Kunden in Höhe der Umsatzerlöse und der Umsatzsteuer gebucht. Unter dem Strich verändert sich das Jahresergebnis um die Differenz, den Gewinn.

Im Zahlenbeispiel: die Herstellungskosten des Schaltschranks betragen 80 Geldeinheiten (abgekürzt: GE), der Verkaufspreis betrage netto 100 GE, zzgl. 19 % Umsatzsteuer. Der Bestand in Höhe von 80 GE wird beim Verkauf erfolgswirksam gegen den Materialaufwand ausgebucht. Die Forderung gegen den Kunden beträgt 119 GE, davon muss das Unternehmen 19 GE als Umsatzsteuer an das Finanzamt abführen. Damit verbleiben dem Unternehmen 100 GE und ein Gewinn von 20 GE:

	<u>GE</u>
Umsatzerlöse	100
- Aufwendungen	<u>-80</u>
= Gewinn	<u><u>20</u></u>

Weil ein Unternehmen die Umsatzsteuer, die es vom Kunden bezahlt bekommt, gleich an das Finanzamt abführen muss, wird die Umsatzsteuer auch als „Durchlaufender Posten“ geführt.

Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bilden die beiden wesentlichen Bestandteile des Jahresabschlusses. Beide hängen auch unmittelbar zusammen: die Gewinn- und Verlustrechnung enthält die erfolgswirksamen Veränderungen des Eigenkapitals. Wie oben bereits angedeutet: es würde ausreichen, alle Aufwendungen und Erträge direkt gegen den unter Posten „Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag“ im Eigenkapital zu buchen. Die Konsequenz: in unserem Beispiel würden Umsatzerlöse und Aufwendungen zusammengefasst in einer Zahl ausgewiesen werden. Das Ergebnis (20 GE) wäre damit das gleiche, aber der Geschäftsführer wüsste nicht, ob der Erfolg an den Umsatzerlösen hängt oder am geringeren Materialeinsatz.

Zweiter bemerkenswerter Punkt: Der Jahresabschluss enthält nur eine Zusammenfassung der fortlaufenden Zahlen. Die wenigsten Unternehmen haben aber nur einen einzelnen Umsatz und/oder ein Stück ihres Produktes auf Lager. Für die fortlaufende Erfassung der Transaktionen gibt es die Buchführung. Dazu mehr im 3. Kapitel.

Zunächst aber zu einer viel grundlegenderen Frage: Wie wird der Erfolg eines Unternehmens gemessen?

# Erfolgsermittlung bei Unternehmen

## I. Bestände vs. Stromgrößen

Wann ist ein Unternehmen erfolgreich? Im Sport oder der Physik gibt es gewissermaßen ‚natürliche‘ Maßgrößen. Morgens im Badezimmer auf der Waage sagt diese unmittelbar, wie erfolgreich der Versuch des Abnehmens war. Auch im Sport gilt: ‚Schneller, höher und weiter‘. Bei der Erfolgsmessung für ökonomische Aktivitäten ist das schwieriger. Es lassen sich zwei unterschiedliche Konzeptionen unterscheiden.

Vorab an dieser Stelle die erste wichtige Unterscheidung: Bestandsgrößen messen das Vorhandensein allgemein von Dingen, in unserem Fall von Vermögensgegenständen, Vermögenswerten, Wirtschaftsgütern und Schulden; Stromgrößen hingegen die Veränderung von Bestandsgrößen. Als Beispiel aus dem täglichen Leben mag das Körpergewicht dienen. Das Gewicht als solches ist eine Bestandsgröße. Denn die Pfunde/Kilos sind eben vorhanden oder nicht vorhanden. Interessant für die Erfolgsmessung ist jedoch die Veränderung. Im Fall des Körpergewichts wäre das die Zu- oder Abnahme des Gewichts.

Übertragen auf ein Beispiel aus der Wirtschaft: der Kassenbestand hat den Begriff ‚Bestand‘ bereits in der Bezeichnung. Allein das Vorhandensein von (viel) Geld macht aber keinen Reichtum aus. Wer beispielsweise ein Darlehen ausbezahlt bekommen hat, hat viel Liquidität auf dem Konto. Damit ist der Kontoinhaber aber nicht reicher geworden. Denn das Geld sollte irgendwann einmal wieder zurückbezahlt werden.

Kennzeichnend für Bestände sind insbesondere zwei Feststellungen:

- Bestände sind im Zeitpunkt-bezogen, d.h. mein Körpergewicht messe ich jeden Morgen, den Kassenbestand stellt das Unternehmen für einen bestimmten Stichtag fest.
- Der Endbestand der Vorperiode ist gleich dem Eröffnungsbestand der Folgeperiode;  
Beim Körpergewicht mag die Aussage trivial erscheinen. In der Buchhaltung gilt aber: wenn der Endbestand in der Kasse am 31.12.2016 6,50 EUR betragen hat, kann der Eröffnungsbestand in der Kasse am 1.1.2017 nicht 0,00 EUR betragen.

Bei Stromgrößen ist das grundlegend anders:

- Stromgrößen sind Zeitraum-bezogen, bei der Veränderung des Körpergewichts interessiert, ‚um wie viel‘ dieses von heute auf morgen mehr oder weniger geworden ist; bei der Erfolgsermittlung interessiert, ‚um wie viel‘ das Eigenkapital zu- oder abgenommen hat.
- Die Höhe einer Periode hängt nicht mit anderen Perioden zusammen. Wenn ich in einer Woche viel abgenommen habe, heißt das nicht, dass ich in der nächsten Woche wieder viel abnehmen werde. Wenn ein Unternehmen in 2016 viel verkauft hat (die Buchhalter sprechen vom höheren Umsatz), heißt es das nicht unbedingt den gleichen Umsatz für 2017.

## II. Liquidität als Erfolgsmaßstab

Damit sind wir bei der ersten Möglichkeit der Erfolgsmessung von Unternehmen: Die Liquiditätsbetrachtung. Sie lässt sich am eigenen Geldbeutel nachvollziehen: wenn mehr Geld zufließt, als abfließt, sind wir (zumindest auf den ersten Blick) ‚reicher‘ geworden. Das gerade genannte Beispiel der Aufnahme des Darlehens zeigt jedoch die Grenzen dieser Erfolgsmessung. Wir werden später noch einmal darauf zurückkommen. An dieser Stelle sei auf den Vorteil dieser Methode hingewiesen: Sie ist in gewisser Weise objektiv. Denn das Geld ‚klingt‘ entweder ‚im Kasten‘ oder es wird herausgenommen. Es bedarf also keiner Regelung, wie diese Methode anzuwenden ist. Ein zweiter Vorteil dieser Methode der Erfolgsmessung ist die Berücksichtigung von Zahlungszeitpunkten. Denn es macht einen Unterschied, ob dem Unternehmen das Geld am 10.1. zufließt oder am 10.12. Beim früheren Zufluss-Zeitpunkt (zu Beginn des Jahres)

können Rechnungen von Lieferanten bezahlt werden. Kommt das Geld erst im Dezember, muss vielleicht ein kurzfristiges Darlehen mit zusätzlichen Kosten zur Zwischenfinanzierung aufgenommen werden.

Der Fachbegriff für den Zufluss an liquiden Mitteln lautet ‚Einzahlung‘, der Abfluss ‚Auszahlung‘. Weil es sich in diesem Bereich nicht um gesetzlich definierte Begriffe handelt, taucht manchmal der Begriff ‚Einnahme‘ und ‚Ausgabe‘ auf. Hierunter wird wohl neben den gerade definierten Einzahlungen auch eine Erhöhung der Forderungen verstanden. Die Ausgaben umfassen wohl neben den Auszahlungen auch eine Zunahme der Verbindlichkeiten. Der Verfasser ist jedoch Systematiker. Da die Begriffe Einnahmen und Ausgaben mehr für Verwirrung denn für Trennschärfe zwischen Konzeptionen sorgen, sei in diesem Buch nur von ‚Ein-‘, und ‚Auszahlungen‘ die Rede – im Gegensatz dem im Folgenden besprochenen ‚Ertrag‘ und ‚Aufwand‘.

### III. Die erfolgswirtschaftliche Betrachtung

Beginnend wohl mit den venezianischen Kaufleuten erkannten Unternehmer, damals hießen sie noch Kaufleute, die Unzulänglichkeit einer reinen Liquiditätsbetrachtung. Wer sich Geld leiht, sollte dieses tunlichst irgendwann einmal zurückbezahlen. Wer eine Maschine kauft, wird allein durch die Anschaffung nicht reicher oder ärmer. Er schiebt Vermögen von den liquiden Mitteln in längerfristig gebundenes Vermögen um. Eine Wertminderung tritt erst im Laufe der Zeit bei der Maschine ein. Irgendwann einmal lässt sich diese Maschine wirtschaftlich oder technisch nicht mehr nutzen. Ein drittes Beispiel hierzu: reicher wird das Unternehmen nicht erst dann, wenn der Kunde zahlt, sondern bereits dann, wenn ein Zahlungsanspruch entsteht. Diesen Zahlungsanspruch nennen die Buchhalter ‚Forderung‘.

Umgangssprachlich könnte vom ‚reicher‘ oder ‚ärmer werden‘ gesprochen werden. Die Buchhalter messen diese Veränderung des Eigenkapitals mit den Größen ‚Ertrag‘ und ‚Aufwand‘.

Erträge sind definiert als ‚Wert aller erbrachten Leistungen einer Periode, erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften‘, Aufwendungen als ‚Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen (Leistungen) einer Periode, erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften‘.

Kennzeichnend für diese Definitionen sind somit vier Komponenten:

1. Wert

Es geht also um die Bewertung. Buchhalter rechnen immer in Geldeinheiten, sei es Euro, US-Dollar oder Schweizer Franken. Der Verbrauch (Aufwand) von Material wird also nicht in Kilogramm oder Litern gemessen, sondern in Euro oder einer anderen Währung. Damit taucht schon die erste Herausforderung auf: Wie werden verbrauchten Mengen Werte zugeordnet? Dieses Thema wird uns im 5. Kapitel wieder begegnen.

2. Leistungen, die erbracht oder verbraucht werden

Bei der Liquiditätsbetrachtung gibt es nur ‚Geld rein – Geld raus‘. Bei dieser erfolgswirtschaftlichen Konzeption ist anerkannt, dass es nicht nur um Geld geht, sondern auch um andere Güter und/oder Dienstleistung. Wenn der Architekt einen Plan gezeichnet hat, hat er bereits (s)eine Leistung erbracht und hat Anspruch auf Bezahlung. Der Anspruch auf Bezahlung der Ware entsteht bereits bei Lieferung oder der Leistung, nicht erst später, wenn die Rechnung gestellt wird oder Zahlungen erfolgen.

3. „einer Periode“

Anders als bei der Liquiditätsbetrachtung gilt bei dieser erfolgswirtschaftlichen Betrachtung: ‚Geld ist gleich Geld‘ (gleichgültig, wann bezahlt wird). Besonders deutlich wird das bei Ertragsbesteuerung. Dem Fiskus ist es gleich, ob die Forderung am Anfang des Jahres bezahlt wird oder erst in der Folgeperiode. Das Unternehmen muss den Gewinn aus der Forderung in dem Jahr versteuern, in dem die Forderung entstanden ist und immer in der gleichen Höhe – auch, wenn die Forderung durch die Inflation weniger wert geworden ist.

4. Die „maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften“

Im Unterschied zur Liquiditätsbetrachtung gibt es bei der erfolgswirtschaftlichen Betrachtung keine ‚natürlichen‘ Erfassungsprinzipien. Zwar haben sich im Laufe der Jahrhunderte gewisse Regeln als sinnvoll erwiesen, im Detail kann aber deren Auslegung voneinander abweichen.

Ein **Beispiel**: Es ist bei Buchhaltern anerkannt, dass der Erfolg aus dem Verkauf von Waren nicht erst bei der Zahlung der Rechnung durch den Kunden realisiert wird (und damit das Jahresergebnis positiv beeinflusst). In unterschiedlichen Jurisdiktionen weicht das Verständnis über diesen Realisationszeitpunkt voneinander ab. Was ist zum Beispiel, wenn sich die Waren am Stichtag auf hoher See befinden? Wer an den Bar-Verkauf im Laden denkt, wird

diesem Problem keine große Bedeutung beigemessen. Was aber, wenn der Hersteller in Asien sitzt und die Waren vor dem Stichtag auf den Weg bringt, diese aber erst im neuen Geschäftsjahr beim Empfänger ankommen? Darf der Hersteller den Gewinn noch im alten Geschäftsjahr vereinnahmen? Wann muss der Empfänger die Ware in seinen Jahresabschluss berücksichtigen und entsprechend eine Verbindlichkeit passivieren? An dieser Stelle soll es genügen auf das Problem hinzuweisen und den Leser zu ermuntern, darüber nachzudenken. Im 5. Kapitel gibt es unter V. die Auflösung dieser Problematik unter dem Stichwort ‚Gewinnrealisation‘.

## IV. Der Vergleich

Stellen wir diese beiden Systeme noch einmal gegenüber:

Erfolg	
Gewinn	Liquidität/Kapitalfluss/Cash Flow
Erträge/Leistungen/Erlöse	Einzahlungen
– Aufwendungen/Kosten	– Auszahlungen
<hr/>	<hr/>
= Gewinn/Verlust/Betriebs- ergebnis	= Überschuss/Defizit

*Übersicht: Erfolg als Gewinn oder Liquiditäts-Überschuss*

Am einfachsten zu erklären ist die Liquiditätsbetrachtung: ‚Geld rein – Geld raus‘ heißt in der Buchhaltung: Einzahlungen minus Auszahlungen. Ist mehr Geld in der ‚Kasse‘ als am Anfang der Periode könnte dieses als ‚Überschuss‘ bezeichnet werden. Ist weniger Geld vorhanden, wird oft vom ‚Defizit‘ gesprochen. Mit diesen Begrifflichkeiten wird schon angedeutet, wo die Liquiditätsbetrachtung verwendet wird: bei den Haushalten der öffentlichen Hand. Da gibt es den „Haushaltsüberschuss“, manchmal in Gestalt der „Schwarzen Null“ oder das „Haushaltsdefizit“, dem traditionell die Farbe Rot zugeordnet wird.

Weil die englischen Fachbegriffe zunehmend Verbreitung finden, sei auch auf den Begriff „Cash Flow“ hingewiesen. „Einzahlungen“ würden wohl als ‚positiver Cash Flow‘ (oder eingedeutscht: „Kapitalfluss“) bezeichnet. „Negativer Cash Flow“ wäre dann wohl die Auszahlung, wobei die Begriffe „positiver Cash Flow“ meist als Synonym für „Überschuss“ bzw. „negativer Cash Flow“ für „Defizit“ verwendet werden.

Wichtig ist an dieser Stelle das Verständnis für den grundlegenden Unterschied zwischen beiden Systemen: Bei der Liquiditätsbetrachtung geht es nur um die Stromgrößen „Einzahlung/Auszahlung“. Beim Gewinn kommt es aber gerade auf diese nicht an! § 252 Abs. 2 Nr. 5 HGB ordnet ausdrücklich an: „Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs sind unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss [sic!] zu berücksichtigen.“ Das deutsche Handelsgesetzbuch sagt aber nicht, nach welchen Kriterien dann Aufwendungen und Erträge zu erfassen sind – und damit sind wir wieder bei den „maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften“. Dazu gleich mehr im 3. Kapitel.

Vorher noch einmal zurück zum Thema: ‚Wie ermittelt ein Unternehmen seinen Erfolg?‘ Erträge haben wir gerade definiert als ‚Wert aller erbrachten Leistungen einer Periode, erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften‘. Der Vorteil dieser Betrachtung: es wird ein periodengerechter Erfolg ermittelt – unabhängig von Zahlungsströmen. Die Verantwortlichen in einem Unternehmen interessiert aber nicht allein, was die „maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften“ vorschreiben, sondern sie benötigen Informationen für die Planung und Steuerung ihres Unternehmens. Wenn die maßgeblichen steuerrechtlichen Vorschriften die Möglichkeiten vorsehen, die Steuerlast zu vermindern, wird die Unternehmensleitung diese auch in Anspruch nehmen. Für die leistungsgerechte Bezahlung der Mitarbeiter (Stichwort: erfolgsabhängige Vergütung) sind solche ‚Minimierungsstrategien‘ aber nicht förderlich. Für Zwecke des internen Rechnungswesens verwenden die Buchhalter zwar das gleiche Vorgehen (‚Erfasse und bewerte die erbrachten Leistungen‘), verzichten aber auf das Diktat der maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften. Diese Größe wird als ‚Leistungen‘ (im Unterschied zu ‚Erträgen‘) bezeichnet. Die Produktion auf Lager hat einen Mehrwert (gegenüber den bloßen Rohstoffen) erbracht und das Unternehmen damit ‚reicher‘ gemacht. Also erfasst die Buchhaltung eine ‚Leistung‘. Für manche Analyse zählen aber nur die abgesetzten Leistungen, diese werden als ‚Erlöse‘ bezeichnet. Leistungen bzw. Erlöse werden den ‚Kosten‘ gegenüber gestellt. Kosten werden wie Aufwendungen definiert, nur dass es auf die maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften gerade nicht ankommt. Kosten sind demnach ‚Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen (Leistungen) einer Periode‘.

Warum macht dieser Halbsatz ‚erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften‘ einen so großen Unterschied?

Die Antwort liegt in den unterschiedlichen Zwecken in der Rechnungslegung! Das deutsche Steuerrecht (externe Rechnungslegung für steuerliche Zwecke) sagt beispielsweise: keine kalkulatorische Eigenkapitalkosten bei der Bewertung von Vorräten – der Grund hierfür: Vermögenszuwächse beim Eigenkapital werden erst versteuert, wenn der Gewinn nach dem Steuerbilanzrecht realisiert ist. Damit das Unternehmen seine Produkte nicht ‚zu billig‘ auf dem Markt anbietet, muss es im internen Rechnungswesen gerade diese Eigenkapitalkosten mit ‚einkalkulieren‘.

Ein zweites Beispiel: eine Maschine kostet bei der Anschaffung GE 100,00 und kann zehn Jahre genutzt werden. Für Zwecke des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und der steuerlichen Gewinnermittlung kann grundsätzlich nicht mehr als  $GE\ 100,00/10\ \text{Jahre} = GE\ 10,00$  p.a. als Abschreibung (AfA) gewinnmindernd geltend gemacht werden. Für die eigenen (internen) Zwecke könnte das Unternehmen aber mit den Wiederbeschaffungskosten rechnen. Der Buchhalter könnte beispielsweise annehmen, dass die Maschine nach zehn Jahren GE 120,00 in der Anschaffung kostet. Damit über die Laufzeit der Maschine auch dieser Betrag ‚erwirtschaftet‘ wird, legt er im internen Rechnungswesen  $GE\ 120,00/10\ \text{Jahre} = GE\ 12,00$  p.a. zugrunde. Es liegt auf der Hand, warum bei der externen Rechnungslegung ‚nur‘ die (objektiven) ursprünglichen Anschaffungskosten berücksichtigt werden: wären Wiederbeschaffungskosten zulässig, könnte jedes Unternehmen z.B. die steuerliche Bemessungsgrundlage nach seinem Belieben gestalten. Um die Steuerlast zu minimieren, könnten dann ‚beliebig‘ große Wiederbeschaffungskosten für die AfA-Bemessung verwendet werden.

Im internen Rechnungswesen spielt diese Überlegung keine Rolle. Denn die einzigen, die die Verantwortlichen im Unternehmen ‚betrügen‘ können, sind sie selber. Sind – um im Beispiel zu bleiben – die Wiederbeschaffungskosten für das interne Rechnungswesen ‚zu hoch‘ gewählt, wird das Unternehmen ‚zu hohe‘ Preise kalkulieren. Wenn der Markt diese nicht akzeptiert, wird das Unternehmen weniger oder keine Produkte mehr absetzen (können). Somit reguliert hier der Absatzmarkt falsche, genauer: willkürliche, Wertansätze auf seine Weise.

Weil die Definitionen grundlegend sind und für unterschiedliche Konzeptionen stehen, seien sie an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst:



## Definitionen im Überblick

Konzept	Erfolgskomponente	Definition
Finanzwirtschaftliches Konzept	<b>Einzahlungen</b> <b>Auszahlungen</b>	= Veränderung der liquiden Mittel
Erfolgswirtschaftliche Konzepte	<b>Externes Rechnungswesen:</b>	
	<b>Erträge und Aufwendungen</b>	
	<b>Erträge =</b>	Wert aller <b>erbrachten</b> Leistungen einer Periode, erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften
	<b>Aufwendungen</b>	Wert aller <b>verbrauchten</b> Güter und Dienstleistungen (Leistungen) einer Periode, erfasst und bewertet nach den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften
	<b>Einnahmen und Ausgaben</b>	= Veränderungen des Geldvermögens
	<b>Geldvermögen =</b>	Zahlungsmittelbestand + Forderungen – Verbindlichkeiten
	<b>Einnahmen =</b>	Zunahme des Geldvermögens
	=	Einzahlungen + Erhöhung der Forderungen – Verminderung der Verbindlichkeiten

Konzept	Erfolgskomponente	Definition
	<b>Ausgaben =</b>	= Abnahme des Geldvermögens + Verminderung der Forderungen – Erhöhung der Verbindlichkeiten
	<b>Internes Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung):</b>	
	<b>Erlöse (Leistungen) und Kosten</b>	
	<b>Leistungen =</b>	Wert aller erbrachten Leistungen in einer Periode
	<b>Erlöse =</b>	Wert aller erbrachten und abgesetzten Leistungen in einer Periode
<b>Kosten =</b>	Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen (Leistungen) in einer Periode	

### Warum sind Definitionen wichtig?

Warum sind die mit den Definitionen verbundenen Unterscheidungen wichtig? Gegenfrage für Juristen: warum unterscheidet das deutsche Recht zwischen ‚Eigentum‘ und ‚Besitz‘ oder zwischen ‚Mord‘ und ‚Totschlag‘? Antwort im Rechnungswesen wie in der Juristerei: weil sich damit Fragestellungen lösen lassen.

Verdeutlichung mit einem Beispiel: Beim Schreiben des Manuskripts fand ein inzwischen börsennotierter Versandhändler wieder den Weg in den Wirtschaftsteil der Tagesmedien, der seine (vor allem) Kundinnen ‚vor Glück zum Schreien brachte‘. Mit steigenden Umsatzerlösen (= Erträge) waren auch die Börsenkurse für dessen Aktie gestiegen. Im Zeitablauf zeigte sich, dass nicht jede/r, der vor Glück schrie, auch bereit war, seine Rechnung



schnell oder überhaupt zu bezahlen (= [ausbleibende] Einzahlungen). Der Börsenkurs verminderte sich.

Erklärung aus Sicht des Rechnungswesen-Spezialisten: Steigende Umsatzerlöse bedeuten bei gleichen Aufwendungen höheren Gewinn des Unternehmens. Höherer Gewinn bedeuten grundsätzlich höhere Gewinnausschüttungen (Dividende) bedeutet höhere Börsenkurse. Wenn aber kein Geld in die Kassen des Unternehmens fließt, mag der Gewinnanspruch noch so hoch sein, er kann nicht oder zumindest nicht in voller Höhe ausgeschüttet werden. Ausichten auf geringere oder spätere Gewinnausschüttungen (Dividenden) mindern den Börsenkurs. Wer bezahlt schon gerne für eine Aktie, bei der keine/geringere/kaum Gewinnausschüttungen ausgezahlt werden?

## V. Der Systemvergleich in Zahlen

Ein letzter Vergleich zwischen beiden Rechnungslegungssystemen mittels eines Zahlenbeispiels:



### Rechnungslegungssysteme im Vergleich

Am 1.1.2016 kauft das Unternehmen eine Maschine für GE 30,00 (30 Geldeinheiten bar). Bis zur Verschrottung am 31.12.2018 erzielt das Unternehmen damit zusätzliche zahlungsgleiche Erträge in Höhe von GE 11,00 p.a. (*per annum* = pro Jahr).

Unter Liquiditätsgesichtspunkten würden diese Transaktionen im Rahmen eines sog. Finanzplans wie folgt dargestellt:

#### Finanzwirtschaftliche Betrachtung

Jahr	2016	2017	2018	Summe
	GE	GE	GE	GE
Kauf Maschine	-30,00			-30,00
Zusätzlicher Cash Flow	11,00	11,00	11,00	33,00
Cash Flow	-19,00	11,00	11,00	3,00

Um dieses zu kontrastieren, der gleiche Sachverhalt in der erfolgswirtschaftlichen Betrachtung:

#### Erfolgswirtschaftliche Betrachtung

Jahr	2016	2017	2018	Summe
	GE	GE	GE	GE
Erlöse	11,00	11,00	11,00	33,00
- Abschreibungen	-10,00	-10,00	-10,00	-30,00
= Gewinn	1,00	1,00	1,00	3,00

Beim Vergleich der beiden Tabellen fällt zunächst auf: In der Spaltenübersicht kommen beide zum gleichen Ergebnis. Andersherum formuliert: Der entscheidende Unterschied zwischen finanz- und erfolgswirtschaftlicher Betrachtung ist die Zuordnung des Erfolges auf die einzelnen Zeiträume.

Die finanzwirtschaftliche Betrachtung stellt ausschließlich auf die Zu- und Abflüsse von Geldmitteln ab. Das bedeutet für das Jahr 2016, es ergibt sich ein Defizit, da die Auszahlung für die Maschine den Zufluss des ersten Jahres bei weitem übersteigt. Diese Darstellung im Rahmen des Finanzplans findet daher Verwendung im Bereich der Investitionsrechnung/-planung. Das sprichwörtliche Milchmädchen, das nur auf das Ergebnis des Jahres 2016 schaut, würde sagen, die Investition lohne sich nicht. Mit etwas betriebswirtschaftlichem Sachverstand ist jedoch zu erkennen, dass im Jahr 2016 eine Finanzierungslücke besteht, die – beispielsweise – durch die Aufnahme eines Darlehens gedeckt werden muss.

Ökonomisch verteilen sich jedoch die Erlöse (hier: GE 11,00 p.a.) gleichmäßig über die einzelnen Jahre. Diesem gegenübergestellt – ebenfalls gleichmäßig – wird der Werteverzehr der Maschine. Genau dieses tut die erfolgswirtschaftliche Betrachtungsweise im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung. Nur diese Betrachtungsweise macht ökonomisch auch wieder Sinn. Denn der Werteverzehr der Maschine ist ja nicht durch die Anschaffung verursacht, sondern durch den Betrieb zur Erzielung von Erträgen. Die Zahlungszeitpunkten (Wann bezahlt das Unternehmen die Maschine? Wann zahlen die Kunden?) sind mehr oder minder zufällig, somit als ökonomisches Kriterium ungeeignet.

Diese Verteilung ist gleichzeitig der entscheidende Schwachpunkt bei der Zuordnung aufgrund der ökonomischen Verursachung. Während im Finanzplan durch die Ein- und Auszahlungen objektiv und nachvollziehbar festgelegt ist, wann ein bestimmter Erfolgsbeitrag zu vereinnahmen oder zu verausgaben ist, ist dies in der erfolgswirtschaftlichen Betrachtung abhängig von den maßgeblichen Rechnungslegungsvorschriften. Konkret: Wie werden Erlöse/Erträge und Aufwand/Kosten auf die einzelnen Perioden zugeordnet?

Ein findiger Buchhalter könnte beispielsweise argumentieren, dass im vorliegenden Sachverhalt die Erträge aus der Maschine bereits