Modul 2

Finanzielles Rechnungswesen

1 Was erfasst das finanzielle Rechnungswesen?

Das finanzielle Rechnungswesen hat eine alte Tradition, nicht zuletzt deswegen, weil auch staatliche Institutionen teilweise schon in früher Zeit Rechenschaft ablegen mussten, wie sich ihre Einnahmen zusammensetzten und wofür diese Einnahmen im Verlaufe einer bestimmten Periode ausgegeben wurden. Das Konzept der doppelten Buchhaltung wurde bereits im Mittelalter vor mehr als 500 Jahren von einem gelehrten Franziskaner-Mönch (Luca Pacioli) entwickelt und hat seither keine grundlegenden konzeptionellen Änderungen erfahren.

Wir halten hier folgendes fest:

- Das finanzielle Rechnungswesen hält *alle geldmässig relevanten Beziehungen* zwischen Unternehmen und Umwelt fest. Hierzu gehören die Umsatzerlöse, Zinszahlungen an die Banken, Lohnzahlungen, Steuerzahlungen, Zinserträge von gewährten Darlehen usw.
- Das finanzielle Rechnungswesen dient der Darstellung von Vermögen und Schulden, der Eigentumsverhältnisse, der *Liquidität* und *Rentabilität* des Gesamtunternehmens. Wichtig zu vermerken ist hier also, dass, wenn wir von finanziellem Rechnungswesen sprechen, immer die Leistung eines Unternehmens als Ganzheit (insbesondere als juristischer Person) zur Diskussion gestellt wird. Weiter stehen immer *aktuelle Bestandesgrössen* und in der unmittelbaren Vergangenheit erwirtschaftete finanzielle Ergebnisse im Zentrum der Überlegungen.
- Das finanzielle Rechnungswesen befriedigt vor allem auch die Bedürfnisse *externer* Anspruchsgruppen. Dabei stehen folgende Interessen im Vordergrund:

Anspruchsgruppe	Interessen
Unternehmen	Informationsgrundlage zur finanzwirtschaftlichen Steuerung
Mitarbeiter	Ertrags- und Finanzkraft im Hinblick auf eine angemessene Entlöhnung und die Erhaltung der Arbeitsplätze
Fremdkapitalgeber	Sicherheit der Kredite, risikogerechte Verzinsung
Lieferanten	Kreditwürdigkeit hinsichtlich Warenlieferungen/ Dienstleistungen auf Kredit
Aktionäre/Finanzanalysten	Rentabilität, Risiko, Erfolgsentwicklung, Dividende, Wertzuwachs
Staat	Steuern, Gläubigerschutz, Sicherung von Arbeitsplätzen,

Abbildung 5:
Anspruchsgruppen und deren Interessen an finanzwirtschaftlichen Informationen

2 Finanzbuchhaltung

2.1 Bilanz und Erfolgsrechnung

Im Kapitel 2.1 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Das finanzielle Rechnungswesen hält *alle geldmässig relevanten Beziehungen* zwischen Unternehmen und Umwelt fest.
- Es dient der Darstellung von Vermögen und Schulden, der Eigentumsverhältnisse, der Liquidität, des Periodenerfolges (Gewinn/Verlust) und der Rentabilität des Gesamtunternehmens.
- In der *Bilanz* wird die *Vermögens- und Schuldenlage* eines Betriebes zu einem bestimmten Zeitpunkt dargestellt.
- Auf der *linken* Seite der Bilanz sind *alle Vermögensbestandteile* aufgeführt. Wichtigste Kategorien bilden das Umlaufvermögen (Geld, Forderungen, Vorräte) und das Anlagevermögen (Sachanlagen, Immobilien, Finanzanlagen, immaterielle Anlagen). Zuoberst finden sich diejenigen Vermögenspositionen, die am leichtesten in Geld umgewandelt werden können, zuunterst diejenigen, die am schwierigsten zu liquidieren („versilbern") sind. Unternehmen, die nach der 4. bzw. 7. EU-Richtlinie oder dem § 266 (Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften) des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) bilanzieren, haben diese Positionen genau in der umgekehrten Reihenfolge aufzuführen.
- Auf der *rechten* Seite der Bilanz ist dargestellt, welche Anspruchsgruppen welche *finanziellen Ansprüche* gegenüber einem Betrieb geltend machen dürfen. Wichtigste Kategorien bilden das Fremdkapital (kurzfristiges und langfristiges) und das Eigenkapital. Das Fremdkapital stellt die Schulden eines Unternehmens dar. Die Positionen des Fremdkapitales unterliegen einer bestimmten Fälligkeit, oder sie sind zumindest innert einer bestimmten Frist kündbar. Das Eigenkapital bringt demgegenüber den Wert des Vermögens der Eigentümer eines Betriebes zum Ausdruck. Eigenkapital ist Risikokapital, weil keinerlei Rückzahlungsverpflichtungen bestehen. Umgekehrt haben die Eigenkapitalgeber (= Eigentümer) weitestgehende Verfügungsrechte über ein Unternehmen (Einflussnahme auf die Geschäftstätigkeit, Verkauf des ganzen Betriebes usw.). Die Schuldenpositionen sind nach Massgabe ihrer abnehmenden Fälligkeit von oben nach unten aufgeführt. Unternehmen, die nach der 4. bzw. 7. EU-Richtlinie oder dem deutschen Handelsrecht (§ 266 HGB, Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften) bilanzieren, haben diese Positionen wiederum genau in der umgekehrten Reihenfolge aufzuführen.
- Da es sinnlos ist, den Wertzuwachs, d.h. den finanziellen Erfolg, für die gesamte (in den meisten Fällen unbegrenzte) Lebensdauer eines Betriebes festzuhalten, ist man gezwungen, die Geschäftstätigkeit zeitlich in Perioden zu gliedern.
- Zur Ermittlung des Erfolges einer Geschäftsperiode dient die *Erfolgsrechnung*.
- In einer Erfolgsrechnung finden sich auf der *linken* Seite die *Aufwandspositionen* und auf der *rechten* Seite die *Ertragspositionen*.
- Die Festlegung von Abrechnungsperioden bringt allerdings *zeitliche Abgrenzungsprobleme* von Aufwands- und Ertragspositionen mit sich.
- Der *Reingewinn* eines Unternehmens ist zum einen definiert als Überschuss der Ertragspositionen über die Aufwandspositionen. Damit wird er in der Erfolgsrechnung auf der linken Seite ausgewiesen. Der Reingewinn eines Unternehmens ist zum anderen definiert als Überschuss des Aktivenzuwachses über den Passivenzuwachs. Damit wird er in der Bilanz auf der rechten Seite ausgewiesen. Für einen allfälligen Verlust gilt dies in analoger Form, aber seitenverkehrt.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf Seite 48.

2.11 Bilanz

Unter Bilanz oder Bilanzierung (Erstellung einer Bilanz) versteht man die Gegenüberstellung des Vermögens und des Kapitals eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Bilanz stellt einen Status, eine *Bestandesrechnung* dar, aus der hervorgeht, wie sich das Vermögen zusammensetzt und wie dieses Vermögen finanziert ist, d.h. wem dieses Vermögen eigentlich gehört. In der Sprache der Finanzbuchhaltung werden dabei das Vermögen als *Aktiven* bezeichnet, die Schulden bzw. das Kapital als *Passiven*. Eine Bilanz kann man schematisch als grosses Konto (d.h. mit Hilfe eines Kontenkreuzes) darstellen. Nachfolgend findet sich ein Beispiel einer Bilanz.

Bilanz der X-AG per 31.12.1996

Aktiven		Passiven	
Umlaufvermögen		*Fremdkapital*	
Flüssige Mittel	6000	Kurzfristiges Fremdkapital	
Debitoren (Forderungen)	20000		
Vorräte	13000	Kreditoren	16000
		Kontokorrent	10000
		Langfristiges Fremdkapital	
		Darlehen	23000
		Hypotheken	25000
Anlagevermögen		*Eigenkapital*	
Mobilien	25000	Grundkapital	32000
Immobilien	30000	Reserven	5000
Beteiligungen	20000	Gewinn	3000
= Bilanzsumme	114000	= Bilanzsumme	114000

Abbildung 6: Beispiel einer Bilanz

Auf der linken Seite einer Bilanz befinden sich die Aktiven, d.h. alle Vermögenswerte, über die ein Unternehmen verfügen kann. Diese Vermögenswerte werden in die beiden Kategorien *Umlaufvermögen* und *Anlagevermögen* unterteilt.

Im Umlaufvermögen befinden sich solche Vermögensposten, die sich mit der laufenden Geschäftstätigkeit gewissermassen ständig erneuern (z.B. liquide Mittel, Kundenforderungen, Vorräte).

Im Anlagevermögen befinden sich demgegenüber all diejenigen Posten, die als Teil der Unternehmensinfrastruktur längerfristig für die betriebliche Leistungserstellung zur Verfügung stehen (so z.B. Informationstechnologie-Architektur, Mobiliar, Fahrzeuge, Immobilien usw.).

Umlaufvermögen	
Flüssige (liquide) Mittel	Kasse, Postcheck und Bankguthaben
Wertschriften	kurzfristig liquidierbare Wertschriften (Aktien, Obligationen)
Forderungen	Kundenguthaben (Debitoren), Wechselguthaben
Vorräte	Roh- und Hilfsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Ware in Arbeit
Transitorische Aktiven	Abgrenzposten (aktivierte Aufwendungen der Folgeperiode[7])
Anlagevermögen	
Materielles Anlagevermögen	Mobiliar, Fahrzeuge, Maschinen, Immobilien (Gebäude, Grundstücke)
Finanzanlagen/Beteiligungen	längerfristig gehaltene Anteilsrechte an anderen Unternehmen
Immaterielles Anlagevermögen	Patente, Lizenzen, Goodwill

Auf der Seite der *Aktiven* (links in der Bilanz) sind also die Vermögenswerte des Unternehmens zusammengestellt. Die Aktivseite gibt an, wofür das Kapital (d.h. die finanziellen Mittel) im Rahmen von Investitionsaktivitäten (Mittelverwendung) verwendet wurde. Die Reihenfolge der Aktiven entspricht der Liquidierbarkeit, d.h. zuerst wird das relativ leicht zu „verflüssigende" Umlaufvermögen und danach das Anlagevermögen

7 Ein Unternehmen erhält am 30.11.01 die Rechnung einer Versicherungsprämie für das Jahr 02, die sie (z.B. um einen Rabatt zu realisieren) unverzüglich, d.h. im Jahre 01, zahlt. Dies führt zu einem Vermögensabfluss (in der Bilanz per 31.12.01) bzw. einem Aufwand in der Erfolgsrechnung (1.1–31.12.01), der eigentlich *erst im Jahre 02* anfällt. Um dennoch ein periodengerechtes, korrektes Ergebnis auszuweisen, wird per 31.12.01 eine entsprechende *transitorische* („vorübergehende") „Korrekturbuchung" vorgenommen. Dabei wird der betroffene Betrag dem Konto Versicherungsprämien (im „Haben", Aufwandsminderung) gutgeschrieben und in der Bilanz auf das Konto transitorische Aktiven gebucht. Per 1.1.02 werden die transitorischen Aktiven mit dem umgekehrten Buchungssatz wieder aufgelöst.

aufgeführt. Unternehmen, die nach der 4. bzw. 7. EU-Richtlinie oder dem § 266 (Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften) des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) bilanzieren, haben diese Positionen genau in der umgekehrten Reihenfolge aufzuführen.

Auf der *rechten* Seite einer Bilanz befinden sich die *Passiven*. Ein Unternehmen ist nicht ein Gebilde, das gewissermassen aus dem Nichts entsteht, sondern hinter jedem Unternehmen stehen Einzelpersonen oder Institutionen (Banken usw.), die durch die Bereitstellung entsprechender Geldmittel, d.h. durch Finanzierungsaktivitäten, die Gründung eines Unternehmens möglich gemacht haben. Dadurch entstehen zwischen Kapitalgebern und Unternehmen bestimmte Verpflichtungen, die auf der Passivseite einer Geschäftsbilanz dargestellt werden. Die Passiven setzen sich aus drei Hauptgruppen zusammen: zunächst einmal aus den beiden Kategorien Fremdkapital und Eigenkapital.

Für das Fremdkapital bestehen im allgemeinen rechtlich einforderbare Rückzahlungsverpflichtungen, d.h. Gläubiger des Unternehmens wie Lieferanten, Banken, Obligationäre usw. können aufgrund vertraglicher Vereinbarungen die Rückzahlung ihrer Forderungen in einer bestimmten Höhe und zu einem bestimmten Zeitpunkt rechtlich geltend machen.

Das Fremdkapital lässt sich seinerseits nochmals unterteilen in kurz- und langfristiges Fremdkapital. Zum kurzfristigen Fremdkapital werden normalerweise Verbindlichkeiten gezählt, die innerhalb eines Jahres fällig werden.

Im Gegensatz zum Fremdkapital bestehen für das *Eigenkapital keine Rückzahlungsverpflichtungen*. Ein Aktionär hat lediglich das Recht auf Auszahlung eines Gewinnanteils (Dividende) und bestimmte Mitwirkungsrechte hinsichtlich der Geschäftsführung. Er kann aber *nicht* an eine Unternehmensleitung gelangen und die Rückzahlung des investierten Eigenkapitals fordern, sondern lediglich versuchen, seine Aktien (Eigenkapitalanteile) an eine Drittperson zu veräussern.

Weil das Eigenkapital nicht rückzahlungspflichtig ist, dient es insbesondere dem Auffangen allfälliger Verluste. Deshalb sprechen wir beim Eigenkapital auch von Risikokapital.

Auf der Passivseite wird somit ausgewiesen, auf welche Weise (woher) das Kapital (d.h. die finanziellen Mittel) im Rahmen der *Finanzierung* (Mittelaufbringung) beschafft wurde, das zur (An-) Schaffung des Vermögens benötigt wurde. Die Reihenfolge der Passiven entspricht der Fälligkeit der Verbindlichkeiten. Unternehmen, die nach der 4. bzw. 7. EU-Richtlinie oder dem deutschen Handelsrecht (§ 266 HGB, Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften) bilanzieren, haben diese

Fremdkapital	
Kurzfristiges Fremdkapital	
Kreditoren	Lieferantenschulden oder -kredite
Kurzfristige (Bank-)Schulden	Kontokorrentkredit, kurzfristige Darlehen von Dritten
Kurzfristige Rückstellungen	Rückstellungen für kurzfristige Risiken
Transitorische Passiven	Abgrenzposten (passivierte Erträge der Folgeperiode[8])
Langfristiges Fremdkapital	
Langfristige Bankschulden	Mittel- und langfristige Kredite
Langfristige Darlehen	Langfristige Schulden gegenüber Drittpersonen, Obligationsanleihen
Hypotheken	Langfristige, grundpfandgesicherte Schulden
Langfristige Rückstellungen	Rückstellungen für langfristige latente Risiken
Eigenkapital	
Grundkapital	Aktienkapital, Stammkapital, Genussscheine bzw. Kapitaleinlagen
Reserven (Rücklagen)	gesetzliche und freie
Gewinnvortrag	
Reingewinn (+) bzw. Reinverlust (-)	

Positionen wiederum genau in der umgekehrten Reihenfolge aufzuführen. Jede Bilanz ist stets ausgeglichen, d.h. zu jedem Zeitpunkt ist die Summe aller Vermögenswerte stets gleich der Summe der Kapitalien eines Unternehmens. Im Rahmen der Geschäftstätigkeit entwickeln sich Aktiven und Passiven je nach Geschäftserfolg unterschiedlich. Die entsprechende Differenz zeigt den erwirtschafteten Gewinn (Überschuss der

8 Ein Jahresumsatzbonus stellt eine Ertragsminderung dar, die *erst im Folgejahr* (02) nach Feststellung des tatsächlichen Jahresumsatzes den betroffenen Kunden gutgeschrieben werden kann. Um dennoch ein periodengerechtes, korrektes Ergebnis auszuweisen, wird per 31.12.01 eine „Korrekturbuchung" vorgenommen. Diese Korrekturbuchung dient dazu, die entsprechende Ertragsminderung dem alten Jahr (01) zu belasten. Hierzu muss per 31.12.01 der betroffene Betrag einerseits dem Warenertrag (im „Soll" der Erfolgsrechnung) belastet und andererseits in der Bilanz als transitorisches Passivum verbucht werden. Per 1.1.02 werden die transitorischen Passiven mit dem *umgekehrten* Buchungssatz wieder aufgelöst.

Aktiven gegenüber den Passiven) bzw. Verlust (Überschuss der Passiven gegenüber den Aktiven) an.

Aktiven = Passiven
Aktiven = Passiven + *Gewinn der Periode*
Aktiven + *Verlust der Periode* = Passiven

Die Summe aller Vermögenswerte bezeichnet man als Bilanzsumme. Sie ist gleich der Summe aller Kapitalien.

Daraus ergibt sich schematisch die in Abbildung 7 folgende Grundstruktur jeder Bilanz (entweder mit einem Reingewinn *oder* einem Reinverlust).

Die Bilanz resultiert aus einer *Zeitpunktbetrachtung*. Vermögen und Kapital werden an einem bestimmten Stichtag einander gegenübergestellt, z.B. am Jahreswechsel. Im Laufe des Geschäftsjahres erbringt das Unternehmen Leistungen, erwirbt Vermögen und beansprucht finanzielle Mittel. Alle diese Geschäftsfälle sind mit Wertverschiebungen verbunden, die sich in der Bilanz niederschlagen.

Bilanz

Vermögen		Schulden	
Umlaufvermögen UV	Flüssige Mittel	Kreditoren	*Kurzfristiges Fremdkapital KFK*
	Wertschriften	Kurzfristige (Bank-) Schulden	
	Forderungen	Kurzfristige Rückstellungen	
	Vorräte	Transitorische Passiven	
	Transitorische Aktiven		
Anlagevermögen AV	Materielles Anlagevermögen	Darlehen	*Langfristiges Fremdkapital LFK*
	Finanzanlagen/ Beteiligungen	Hypotheken	
	Immaterielles Anlagevermögen	Darlehen	
		Langfristige Rückstellungen	
		Aktienkapital	*Eigenkapital EK*
		Reserven	
		Gewinnvortrag	
	Reinverlust der Bilanz	*Reingewinn der Bilanz*	
= Bilanzsumme		= Bilanzsumme	

Abbildung 7: Schematischer Aufbau einer Bilanz

2.12 Erfolgsrechnung[9]

Um den Erfolg eines Unternehmens genau ermitteln zu können, müsste man den Wertzuwachs des Vermögens über die *ganze* Lebensdauer dieses Unternehmens betrachten. In dieser Hinsicht wären am Ende der Lebensdauer alle Vermögenswerte zu „versilbern" (zu verkaufen) und alle Schulden zurückzuzahlen. Vom sich daraus ergebenden Betrag wäre das ursprünglich durch die Eigentümer eingeschossene und in der Zwischenzeit möglicherweise erhöhte Eigenkapital abzuziehen. Was

9 Die Erfolgsrechnung (ER) wird vielfach – insbesondere in Deutschland – auch als Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) bezeichnet. In Deutschland finden sich die Vorschriften für Gliederung und Inhalt der GuV in §§ 275-277 HGB (Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften).

dann noch verbliebe, würde den finanziellen Wertzuwachs des Unternehmens während der ganzen Lebensdauer darstellen. Eine derartige Erfolgsermittlung ist natürlich nicht praktikabel. Die langfristige und in den meisten Fällen zeitlich unbegrenzte Erhaltung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens stellt ja geradezu ein zentrales Ziel unternehmerischer Tätigkeit dar.

Die Unternehmensleitung, die Eigentümer, die übrigen Kapitalgeber und andere Anspruchsgruppen wollen jedoch laufend über den Geschäftsverlauf und den daraus resultierenden finanziellen Erfolg orientiert sein. Dies bedingt, dass wir Abrechnungs- oder Erfolgsperioden festlegen – und zwar relativ kurzfristige. Dies kann sehr schwierige *zeitliche Abgrenzungsprobleme* mit sich bringen.

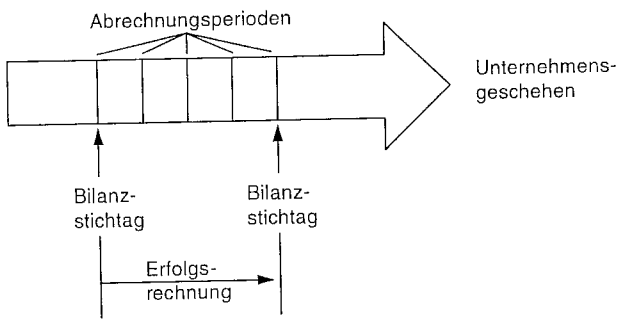


Abbildung 8: Unternehmensgeschehen und Abrechnungsperioden

Die Wertverschiebungen oder Geschäftsfälle, die während einer bestimmten Periode (beispielsweise einem Jahr) auflaufen und zu einem Wertzuwachs oder (infolge Leistungsverzehr) zu einem Wertverzehr eines Unternehmens führen, werden in der *Erfolgsrechnung* festgehalten. Die Erfolgsrechnung zeigt auf eine strukturierte Weise einen Zusammenzug aller Wertverschiebungen, die im Laufe einer Periode in einem Unternehmen angefallen sind. Sie ist nicht – wie die Bilanz – eine Bestandesrechnung, sondern eine *Bewegungsrechnung*. Sie dient also dazu, aufzuzeigen, welche Wertverschiebungen in welcher Weise zum Periodenerfolg beigetragen haben. Diese Wertverschiebungen lassen sich in die beiden grossen Kategorien *Aufwand (Wertverzehr)* und *Ertrag (Wertzuwachs)* unterteilen.

Wie eine Bilanz kann man auch eine Erfolgsrechnung als grosses Konto (d.h. mit Hilfe eines T-Kontenkreuzes) darstellen. Nachfolgend findet sich das Beispiel einer Erfolgsrechnung.

Erfolgsrechnung der X-AG vom 1.1. – 31.12.1996

Aufwand		**Ertrag**	
Materialaufwand	25000	Umsatz	88000
Personalaufwand	45000	Zinsertrag	1000
Übriger Fremdleistungs-aufwand	5000	Beteiligungsertrag	300
Energieaufwand	7000	Bestandesänderungen	1200
Zinsaufwand	2500	Eigenleistungen	3000
Abschreibungen	5000		
Steuern	1000		
Reingewinn	*3000*		
	93500		93500

Abbildung 9: Beispiel einer Erfolgsrechnung

Auf der linken Seite einer Erfolgsrechnung befinden sich die Aufwandspositionen, auf der rechten die Ertragspositionen.

Aufwand	
Materialaufwand	Aufwand für Roh- und Hilfsstoffe sowie für Halbfabrikate von Dritten
Personalaufwand	Löhne, Gehälter, Sozialleistungen
Zinsaufwand	Kapitalzinsen, eventuell Mieten
Fremdleistungsaufwand	für Energie, Unterhalt, Reparaturen, Versicherungen, Beratung, administrative Hilfsmittel (EDV)
Abschreibungen (AV) Wertberichtigungen (UV)	Aufwand, der die periodenbezogene Abnutzung/Entwertung des Anlagevermögens (AV) und von Teilen des Umlaufvermögens (UV) zum Ausdruck bringt
Steuern	Ertrags- und Kapitalsteuern, Gebühren, Abgaben
Gewinn	Ertragsüberschuss, „Zins“[10] für das Eigenkapital

Ertrag	
Umsatz	Umsätze mit Dritten aus dem Verkauf und der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen
Zinsertrag	Zinsertrag aus Wertschriften usw.
Beteiligungsertrag	Ertrag aus Beteiligungen
Bestandesänderungen	Bestandeszunahmen bzw. -abnahmen (Aufwand) von Roh- und Hilfsstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten[11]
Eigenleistungen	Wert der Eigenherstellung von Anlagen und Immobilien
eventuell Verlust	Aufwandsüberschuss

Aufwand + *Gewinn* = Ertrag
Aufwand = Ertrag + *Verlust*

Die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand bildet den Gewinn bzw. Verlust. Übersteigt der Aufwand einer Periode den Ertrag dieser Periode, dann

10 Im Gegensatz zu den Fremdkapitalzinsen, die vom Unternehmen jedem einzelnen Gläubiger geschuldet werden, hat ein Aktionär keinen zum voraus festgelegten, rechtlich einforderbaren Anspruch auf einen Gewinnanteil. Dementsprechend wird das Eigenkapital auch als Risikokapital bezeichnet, weil es im Falle von risikobehafteten Geschäftsaktivitäten dem Auffangen der damit verbundenen Verluste dient.

11 Werden in einer Abrechnungsperiode mehr Verkaufsprodukte verkauft, als in dieser Periode produziert wurden, ist damit eine Lagerabnahme verbunden. Diese Lagerabnahme (Abnahme eines Aktivums) entspricht einem Aufwand, der als Bestandesänderung von Fertigfabrikaten verbucht werden muss. Dasselbe gilt für den umgekehrten Fall.

entsteht ein Verlust für ein Unternehmen, im umgekehrten Fall ein Gewinn.

Die Summe aller Aufwandspositionen (plus allfälligem Periodengewinn) bezeichnet man als Summe der Erfolgsrechnung. Sie ist gleich der Summe aller Ertragspositionen (plus allfälligem Periodenverlust).

Daraus ergibt sich schematisch folgende Grundstruktur jeder Erfolgsrechnung:

Erfolgsrechnung

Aufwand	Ertrag
Material- und Warenaufwand („Anschaffungskosten“)	Netto-Erlöse
Brutto-Gewinn	
Personal- und übriger Betriebsaufwand	Zinsertrag Eigenerstellte Anlagen
Betriebsergebnis	
Ausserordentlicher Aufwand Betriebsfremder (neutraler) Aufwand	Ausserordentlicher Ertrag Betriebsfremder (neutraler) Ertrag
Unternehmenserfolg: Reingewinn	Reinverlust
= Summe der Erfolgsrechnung	= Summe der Erfolgsrechnung

Abbildung 10: Schematischer Aufbau einer Erfolgsrechnung

Diese Grundstruktur widerspiegelt die Vorteile einer *mehrstufigen Erfolgsrechnung*. Bei einer mehrstufigen Erfolgsrechnung wird klar herausgearbeitet, welchen Einfluss

- die Differenz zwischen Nettoerlösen und Fremdleistungen (z.B. Rohstoffe, zugekaufte Halbfabrikate usw.), d.h. der Bruttogewinn (Marge),
- die „normale“ betriebliche Tätigkeit (Betriebsergebnis) sowie
- ausserordentliche (einmalig anfallende) Elemente und neutrale (betriebsfremde) Komponenten

auf den gesamten Unternehmenserfolg ausüben.

Die künstliche Aufteilung des Unternehmensgeschehens in Abrechnungsperioden bringt *Abgrenzungsprobleme* mit sich. Mit Hilfe von transitorischen Posten oder der Verbuchung von Bestandesänderungen versucht man, diesen Problemen Herr zu werden. Dennoch lässt sich der Periodenerfolg nie ganz genau berechnen, weil die *periodengerechte Aufwands- und Ertragsermittlung* mit Annahmen und Schätzungen verbunden ist. Eines dieser Probleme ist beispielsweise die periodengerechte Zuordnung von Forschungs- und Entwicklungsaufwand sowie von Schulungsaufwand oder von Werbeaufwand. So dürfte in all diesen Fällen der geschaffene Nutzen oft erst in späteren Perioden, d.h. mit einer nicht unerheblichen Zeitverzögerung anfallen.

Auf der Ertragsseite können zum Beispiel bei der Abwicklung von mehrjährigen Grossprojekten die Leistungserbringung und die Ertragswirksamkeit dieser Leistungen (Ablieferung an den Kunden) auseinanderklaffen. Mit periodengerecht kalkulierten bzw. ausgehandelten Kundenanzahlungen usw. kann dieses Spannungsfeld allerdings etwas entschärft werden.

Ein weiteres Problem ist die sachgerechte Ermittlung des Abschreibungsaufwandes. Bei einer Produktionsanlage beruht er auf einer Vielzahl von Annahmen. Dazu gehören beispielsweise Annahmen, welche die physische Lebensdauer (Abnutzung, Verschleiss), den technologischen Fortschritt, zukünftig erforderliche Verfahrensänderungen zum Zwecke einer verbesserten Produktequalität, aber auch die erwartete Marktentwicklung (insbesondere bei modischen Absatzgütern) betreffen. Abrechnungstechnisch wurden hierzu verschiedene Abschreibungsmethoden entwickelt.

Bei einer korrekten *Bilanzierung* ergeben sich also nicht nur *zeitliche Abgrenzungsprobleme*, sondern auch noch Schwierigkeiten der *sachgerechten Bewertung* im Rahmen der Inventarisierung. Die „korrekte" Bewertung von Vermögen und Verbindlichkeiten eines Unternehmens (z.B. Bewertung der Materialvorräte, Bildung von Rückstellungen für künftige Schadensfälle usw.) unterliegt unausweichlich einem gewissen Ermessensspielraum. Normalerweise geht man bei der Vermögensbeurteilung von der Fortführung des Unternehmens aus, was dann zu einem sogenannten Fortführungswert führt. Demgegenüber fallen Liquidationswerte von Vermögenspositionen in den meisten Fällen wesentlich tiefer aus.

Fassen wir zusammen:

Bilanz = Zeit*punkt*betrachtung
Erfolgsrechnung = Zeit*raum*betrachtung

Die Unterteilung des Unternehmensgeschehens in Abrechnungsperioden ist vor allem zum Zwecke der Erfolgsermittlung und -steuerung durch die Unternehmensführung notwendig.

Die *periodengerechte* Ermittlung des Unternehmenserfolgs ist mit dem Problem der periodengerechten zeitlichen Abgrenzung und letztlich auch der korrekten Bewertung (sachlichen Abgrenzung) von Geschäftsfällen verbunden.

Die häufigsten Abrechnungsperioden sind das (Kalender-) Jahr, das Semester, das Quartal und der Monat (die beiden letzteren primär zum Zwecke der internen Erfolgsermittlung und Erfolgssteuerung).

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 1 – 2.1

Frage		Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Was erfasst das finanzielle Rechnungswesen und wie werden Mengengrössen berücksichtigt?		33
2	Was wird im Rahmen des finanziellen Rechnungswesens dargestellt?		33
3	Was steht jeweils auf der linken und der rechten Seite der Bilanz?		36
4	Nach welchem Kriterium sind die Positionen auf den beiden Seiten der Bilanz jeweils geordnet?		37/39
5	Wieso wird das Eigenkapital auch als Risikokapital bezeichnet?		38
6	Wieso ist die Bilanz eine Zeitpunktbetrachtung?		40
7	Wozu dient die Erfolgsrechnung?		42
8	Was steht jeweils auf der linken und der rechten Seite der Erfolgsrechnung?		43
9	Wieso ist die Erfolgsrechnung eine Zeitraumbetrachtung?		43
10	Warum ergeben sich bei der Bilanzierung und der Erstellung der Erfolgsrechnung Abgrenzungsprobleme?		46
11	Wie hängen Bilanz und Erfolgsrechnung zusammen?		Kapitel 2.2

2.2 Doppelte Buchhaltung

In den Kapiteln 2.2 und 2.3 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Im Alltag eines Unternehmens läuft eine Vielzahl von Geschäftsaktivitäten ab. Die einzelnen Geschäftsfälle werden in der *Finanzbuchhaltung* nach einer bestimmten Logik (Set von Vorschriften) registriert und geordnet.
- „Sammelgefässe" der Geschäftsfälle sind die *Konten*. Jedes Konto lässt sich wie die Bilanz und die Erfolgsrechnung als T-Kreuz (Kontenkreuz) darstellen. Die linke Seite eines Kontenkreuzes bezeichnet man mit „SOLL", die rechte Seite mit „HABEN".
- Bilanzkonten sind *Bestandeskonten*, die Konten der Erfolgsrechnung sind *Bewegungskonten*.
- Jeder Geschäftsfall berührt ohne Ausnahme immer *zwei* Konten, beim einen Konto die SOLL-Seite, beim anderen Konto die HABEN-Seite. „Keine Buchung ohne Gegenbuchung", das heisst, jeder Betrag, der auf ein bestimmtes Konto gebucht wird, muss im selben Moment auch auf die gegenüberliegende Seite eines zweiten Kontos gebucht werden. Deshalb sprechen wir von einer *doppelten Buchhaltung*.
- Bilanz und Erfolgsrechnung sind *„spiegelbildlich"* aufgebaut, indem die Aktiven der Bilanz den Ertragspositionen der Erfolgsrechnung und die Passiven der Bilanz den Aufwandspositionen der Erfolgsrechnung gegenüberstehen.
- Jeder Geschäftsfall muss auf einem *Buchungsbeleg* festgehalten werden. Dabei erfolgt die Kontierung, bei der ein Buchungssatz festgelegt wird, woraus die Zuweisung eines Betrages auf die eine Seite eines bestimmten Kontos und auf die gegenüberliegende Seite eines anderen Kontos erfolgt.
- Eine gute Buchhaltungsorganisation dient der korrekten Verbuchung aller Geschäftsfälle und der zeitgerechten Erstellung des Geschäftsabschlusses (spätestens am 1. März des Folgejahres). Zudem müssen für das *betriebliche Rechnungswesen rechtzeitig* die notwendigen Daten für monatliche, vierteljährliche und halbjährliche *Zwischenberichte* bereitgestellt werden.
- Für eine ordnungsgemässe effiziente Buchhaltung benötigt man deshalb einen Kontenplan, eine Belegstruktur, interne Kontierungsrichtlinien, ein Buchungsjournal, ein Hauptbuch, je nach Grösse und Komplexität eines Betriebes diverse Hilfsbuchhaltungen und vorgelagerte Buchungssysteme.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 68/69.

2.21 Bestandeskonten und Bewegungskonten als Gerüst der Buchhaltung

Jedes Unternehmen entfaltet die verschiedensten Aktivitäten, um ihre Ziele und Aufgaben zu erfüllen:

- Sie *investiert*, d.h. sie kauft Grundstücke, baut, erwirbt Material und Maschinen, gewährt Darlehen.
- Sie *finanziert* sich, zum einen aus der eigenen betrieblichen Tätigkeit (Cash Flow), zum anderen durch Kapital von aussen. Eine solche Fremdfinanzierung kann z.B. durch eine Kreditaufnahme, eine Kapitalerhöhung oder durch die Beanspruchung des Zahlungsziels bei Lieferanten erfolgen.
- Das Unternehmen *verkauft* ihre Güter und Dienstleistungen und *beschafft* die notwendigen Sachmittel. Sie *zahlt* Löhne und Gehälter für ihre Mitarbeiter sowie Rechnungen (z.B. mittels Bank-Überweisung).

All diese Ereignisse werden als *Geschäftsfälle* bezeichnet, mit denen Wertverschiebungen verbunden sind.

Auf welche Weise können nun Bilanz und Erfolgsrechnung erstellt werden? Diese Aufgabe fällt der *Finanzbuchhaltung* zu. Sie hat die Aufgabe, alle Geschäftsfälle (Wertverschiebungen) *lückenlos festzuhalten, zu kontieren und zu verbuchen.*

Die *Buchhaltung* ist im Grunde genommen nichts anderes als ein raffinierter *Registrierungsmechanismus*. Registriert und verarbeitet werden dabei alle Geschäftsfälle mit finanzwirtschaftlicher Wirkung – oder andersherum gesagt: die finanzwirtschaftlichen Wirkungen der Geschäftstätigkeit.

Diese Verarbeitung erfolgt über Konten. Konten sind ein Strukturierungsmittel der Buchhaltung. Jedes Konto bildet schematisch gesehen ein „T-Kreuz". Die linke Seite eines solchen Kontenkreuzes wird von alter Tradition her mit SOLL bezeichnet, die rechte Seite mit HABEN.

Dabei haben wir uns sämtliche bisher erläuterte Positionen in der Bilanz (z.B. Liquide Mittel, Vorräte, Immobilien, Kreditoren, Hypotheken usw.) und Erfolgsrechnung (Personalaufwand, Zinsaufwand, Abschreibungen, Verkaufserlöse usw.) als Konten vorzustellen.

Konto X	
SOLL	HABEN

Abbildung 11: Graphische Darstellung eines Kontos in Form eines Kontenkreuzes

Die Differenz zwischen SOLL (links) und HABEN (rechts) nennt man den *Saldo* eines Kontos, die Ermittlung dieser Differenz *Saldierung*.

Wie bereits erörtert, stellen auch Bilanz und Erfolgsrechnung *aggregierte Konten* dar. Deren Saldo bildet den *Reingewinn (eventuell Reinverlust) der Periode*, der in der Bilanz und Erfolgsrechnung identisch sein muss.

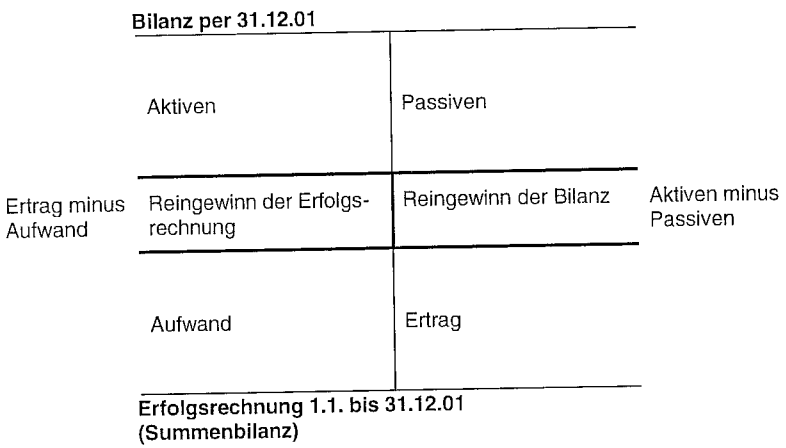


Abbildung 12:
Schematische Darstellung des Zusammenspiels von Bilanz und Erfolgsrechnung

Die Bilanz registriert *Vermögen* und *Schulden* an einem *Stichtag*. Deshalb haben *alle Bilanzkonten* den Charakter von *Bestandeskonten* (z.B. Kasse, Post, Darlehen usw.). Diese Bestandeskonten verändern sich wie Reserve-Behälter, die mit einer Flüssigkeit gefüllt sind; sie nehmen das eine Mal zu, das andere Mal wieder ab usw. Die Bilanz selber ist das am höchsten aggregierte Bestandeskonto, welches das Gesamtvermögen und die Gesamtschulden eines Unternehmens ausweist.

Die Erfolgsrechnung registriert wie ein *Sammelgefäss* alle *Wertzuwächse* und *Wertverminderungen* (Wertverzehr), die während einer Periode auflaufen. Die einzelnen *Erfolgskonten* der Erfolgsrechnung haben deshalb den Charakter von *Bewegungskonten*. Mit Hilfe der Aufwandskonten werden alle anfallenden Aufwendungen gesammelt, auf den Ertragskonten alle auflaufenden Erträge. Analog zur Bilanz ist die Erfolgsrechnung das am höchsten aggregierte Bewegungskonto, weil es den gesamten „Fluss" an Wertzuwächsen und Wertverminderungen ausweist.

Fassen wir zusammen:

- Bilanzkonten = Bestandeskonten:
  - *Aktiv-Konten* registrieren Zu- und Abgänge von Vermögen
  - *Passiv-Konten* registrieren Ab- und Zugänge von Schulden

- Erfolgskonten = Bewegungskonten:
  - *Aufwandskonten* registrieren den Wertverzehr, d.h. alle auflaufenden Aufwendungen (und sachlich damit zusammenhängenden Aufwandsminderungen).
  - *Ertragskonten* registrieren alle Wertzuwächse, d.h. alle auflaufenden Erträge (und sachlich damit zusammenhängenden Ertragsminderungen).

Nun übertragen wir diese Überlegungen auf die Kontenform:

Vermögen – Aktiv-Konto A (Beispiel Postcheck)	
Zugänge von Vermögen (+)	Abnahme von Vermögen (-)

Schulden – Passiv-Konto B (Beispiel Hypotheken)	
Abnahme von Schulden (-)	Zugänge von Schulden (+)

Aufwandskonto C (Beispiel Personalaufwand)	
Aufwandszunahme (+)	Aufwandsminderung (-)

Ertragskonto D (Beispiel Zinsertrag)	
Ertragsminderung (-)	Ertragszunahme (+)

2.22 Die Grundlogik einer doppelten Buchhaltung

Der Logik einer *doppelten Buchhaltung* liegen drei einfache, aber sehr folgenreiche Ideen im Sinne von Regeln oder Konventionen zugrunde:

- Jeder Geschäftsfall berührt ohne Ausnahme immer *zwei* Konten. „Keine Buchung ohne Gegenbuchung", d.h. jeder Betrag, der auf ein bestimmtes Konto gebucht wird, muss im selben Moment auch auf die gegenüberliegende Seite eines zweiten Kontos gebucht werden. Deshalb sprechen wir von einer *doppelten* Buchhaltung.
- Bei jeder Buchung wird somit stets beim einen Konto zum Beispiel auf die *linke* Seite (Soll) gebucht und beim anderen Konto auf die *gegenüberliegende* Seite, d.h. in diesem Fall auf die *rechte* Seite (Haben). Daraus entsteht stets eine Symmetrie von Buchungen. Bei einer korrekten Verbuchung aller Geschäftsfälle muss demzufolge die Summe aller Buchungen auf die linke Seite und die Summe aller Buchungen auf die rechte Seite *immer identisch* sein.
- Bilanz und Erfolgsrechnung sind *spiegelbildlich* aufgebaut (siehe Abbildung 12: Schematische Darstellung des Zusammenspiels von Bilanz und Erfolgsrechnung). Vereinfacht gesagt stehen sich grundsätzlich
  - einerseits Aufwandspositionen (Erfolgsrechnung, linke Seite) und Schuldenerhöhungen (Passiven, Bilanz, rechte Seite) und
  - andererseits Vermögenszuwächse (Aktiven, Bilanz, linke Seite) und Ertragspositionen (Erfolgsrechnung, rechte Seite) gegenüber.

Aus dieser Logik ergibt sich, dass der Reingewinn auf der linken Seite der Erfolgsrechnung haargenau dem Reingewinn auf der rechten Seite der Bilanz entspricht. Oder mit anderen Worten:

In dem Masse, in dem in einer bestimmten Periode die erzielten Erträge (Wertzuwächse) eines Unternehmens die aufgelaufenen Aufwände (Wertverzehr) übersteigen, muss auch das Gesamtvermögen dieses Unternehmens *haargenau im gleichen Masse* gegenüber den Gesamtschulden gewachsen sein. Dieser Zusammenhang wird im Kapitel 2.23 (Der Weg von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz) durch ein Beispiel dargestellt. Die doppelte Buchhaltung stellt somit eine äusserst raffinierte Kodierungslogik dar.

Jeder Geschäftsfall muss auf einem *Buchungsbeleg* festgehalten werden. Dabei erfolgt die Kontierung, d.h. die Zuweisung oder Kodierung eines Betrages auf die linke Seite eines bestimmten Kontos und auf die rechte Seite eines anderen Kontos.

Mit der Kontierung, d.h. der Erstellung eines Buchungsbeleges, legen wir also fest, welche zwei Konten der Bilanz und/oder der Erfolgsrechnung im Soll bzw. im Haben durch einen bestimmten Geschäftsfall tangiert werden. Diesen Beleg übertragen wir anschliessend in das Journal, welches chronologisch fortlaufend fortgeführt wird.

Bei der Erstellung des Buchungsbeleges erfolgt also die Zuordnung eines von einem Geschäftsfall generierten Geldbetrages zu zwei Konten der Bilanz und/oder Erfolgsrechnung. Dazu legen wir einen *Buchungssatz* fest.

Journal

Belegdatum	*Buchungssatz*		Buchungstext (Beschreibung)	Betrag (SFr./DM)
	Soll	Haben		
23.5.	Personalaufwand	Bank	Zahlung der Löhne	200000
24.5.	Postcheck	Verkaufserlöse	Zahlung Faktura Nr. 10201	80000
27.5.	Warenaufwand	Bank	Zahlung Lieferung Nr. 226	50000
...	–	–	–	–
...	–	–	–	–

Abbildung 13: Beispiel von Buchungssätzen in einem Journal

Bei einer doppelten Buchhaltung wird jeder Geschäftsfall auf zwei (verschiedenen) Konten verbucht, und zwar einmal im Soll und einmal im Haben.

Soll-Buchung = Eintrag im Soll, d.h. Eintrag *links*
Haben-Buchung = Eintrag im Haben, d.h. Eintrag *rechts*

Aufbau eines Buchungssatzes (mit Auszahlung der Löhne als Beispiel):

„Soll-Konto" an „Haben-Konto"	*Betrag*
Personalaufwand an Bank	*240000*

Ein Buchungssatz gibt an, auf welches Konto die Soll-Buchung und auf welches Konto die Haben-Buchung eines Geschäftsfalls zu erfolgen hat. Ferner wird der Betrag genannt, der dem einen Konto zu belasten und dem anderen Konto in gleicher Höhe gutzuschreiben ist.

Im Buchungssatz wird immer zuerst das Konto für die Soll-Buchung (links) und dann das Konto für die Haben-Buchung (rechts) genannt. Zwischen beiden Konten steht das Wort *„an"* oder ein Bindestrich (z.B. Kasse – Darlehen).

Im folgenden findet sich eine Auswahl möglicher Buchungssätze in Kombination mit einer Erläuterung möglicher Geschäftsfälle, die hinter diesen Buchungssätzen stehen könnten. Um die folgenden Buchungssätze nachvollziehen zu können, empfiehlt es sich, das Lesezeichen zur Hand zu nehmen, wo die Konventionen der Verbuchung von Geschäftsfällen in Bilanz- und Erfolgskonten festgehalten sind.

Buchung 1: Kasse an Darlehen 400000

Dieser Buchungssatz besagt, dass das Unternehmen ein Darlehen in Höhe von 400000 aufgenommen hat und das Geld bar bezahlt wurde. Auf dem Aktiv-Konto Kasse sind 400000 im Soll (links) zu buchen und auf dem Passiv-Konto Darlehen 400000 im Haben (rechts).

Buchung 2: Wertschriften an Bank 28000

Es sind für 28000 Wertschriften durch eine Bankzahlung erworben worden. Auf dem Konto Wertschriften erfolgt die Buchung im Soll (links). Das Bankkonto (Kontokorrent) wird dementsprechend belastet, d.h. dort erfolgt die Buchung im Haben (rechts).

Buchung 3: Debitoren an Umsatz 150000

Für 150000 konnten Verkaufsprodukte auf Rechnung (Kredit) an einen Kunden verkauft werden. Die Forderungen gegenüber einem Kunden nehmen zu, deshalb steht der Betrag von 150000 im Soll (links). Die dem Kunden erbrachte Leistung stellt dagegen einen Ertrag dar und wird deshalb im Haben (rechts) auf dem Ertragskonto Umsatz gebucht.

Buchung 4: Unterhalt Immobilien an Kreditoren 7500

Nachdem eine Fassade des Firmengebäudes neu gemalt werden musste, ist inzwischen die Rechnung (mit einer Zahlungsfrist) von 30 Tagen eingetroffen. Der Betrag von 7500 wird im Soll (links) auf das Aufwandskonto Unterhalt Immobilien gebucht. Gleichzeitig nehmen damit die Verbindlichkeiten gegenüber dem Maler als Lieferanten zu, weshalb die Gegenbuchung auf das Konto Kreditoren im Haben (rechts) vorgenommen wird.

Buchung 5: Mobilien an Kreditoren 10000

Der Betriebsleiter musste mit einem neuen, leistungsfähigeren PC ausgerüstet werden, der in der Bilanz aktiviert wird. Die Rechnung wird im laufenden Monat bezahlt werden. Deshalb buchen wir die Wertvermehrung von 10000 im Soll (links) des Kontos Mobilien, während die Gegenbuchung im Haben des Kontos Kreditoren (rechts) vorgenommen wird.

Buchung 6: Abschreibungen an Maschinen 6000

Auf dem Maschinenpark werden Abschreibungen im Betrage von 6000 vorgenommen. Dies widerspiegelt die Abnutzung (Wertabnahme) des Maschinenparks. Deshalb erfolgt die Buchung im Soll (links) des Aufwandskontos Abschreibungen. Die Gegenbuchung erfolgt im Haben (rechts) des Kontos Maschinen.

Buchung 7: Baukredit an Hypotheken 200000

Die Bank hat den Baukredit für einen Neubau in eine Hypothek, d.h. eine grundpfandgesicherte Forderung, umgewandelt. Deshalb steht der Betrag von 200000 beim Konto Baukredit im Soll (links, Abnahme einer Schuld) und im Konto Hypotheken im Haben (rechts, Zunahme einer Schuld).

Buchung 8: Kreditoren an Bank 35000

Eine Rechnung wird per Bank bezahlt. Sowohl die Lieferantenschulden als auch das Bankkonto nehmen ab. Deshalb wird der Betrag von 35000 beim Kreditorenkonto ins Soll (links) gebucht und beim Bankkonto ins Haben (rechts).

Je nach der Auswirkung solcher Geschäftsfälle auf die Bilanz unterscheidet man folgende Arten der Wertverschiebung:

Art der Wertverschiebung	*Erfolgswirksame Buchung:* Ein Konto der Erfolgsrechnung wird verändert und gleichzeitig ein Konto der Bilanz. Damit verändern sich die Gesamtsaldi von Bilanz und Erfolgsrechnung und damit der Gewinn. Auch die Bilanzsumme und die Summe der Erfolgsrechnung werden davon tangiert.
Beispiele	Buchungen 3, 4 und 6 Umsatz, Betriebsaufwand

Graphische Darstellung

	Bilanz		Erfolgsrechnung	
	Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
(1)	Konto A1 (+/-)			Konto E1 (+/-)
oder (2)		Konto P2 (+/-)	Konto A2 (+/-)	

Die vier nachfolgenden Wertverschiebungen betreffen ausschliesslich die Bilanz und haben demzufolge keinen Einfluss auf den Gewinn. Sie werden deshalb allesamt als *nicht-erfolgswirksame* Buchungen bezeichnet.

Art der Wertverschiebung	*Aktivtausch:* Ein Aktiv-Konto (Vermögenskonto) der Bilanz wird erhöht und ein anderes gleichzeitig um denselben Betrag vermindert. Die Bilanz bleibt ausgeglichen: Aktiven = Passiven.
Beispiele	Buchung 2 Barkauf von Ersatzteilen für den Maschinenpark an Lager

Graphische Darstellung

Bilanz		Erfolgsrechnung	
Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
Konto A1 (+)			
Konto A2 (-)			

Art der Wertverschiebung	*Passivtausch:* Ein Passiv-Konto (Schuldenkonto) der Bilanz wird erhöht und ein anderes gleichzeitig um denselben Betrag vermindert. Auch hierbei bleibt die Bilanz im Gleichgewicht.
Beispiele	Buchung 7 Umwandlung von kurz- in langfristige Schulden

Graphische Darstellung

Bilanz		Erfolgsrechnung	
Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
	Konto P1 (+)		
	Konto P2 (-)		

Art der Wertverschiebung	*Bilanzverlängerung:* Ein Aktiv-Konto und ein Passiv-Konto der Bilanz werden gleichzeitig um den gleichen Betrag erhöht. Die Bilanz bleibt ausgeglichen. Die Bilanzsumme (alle Aktiven und alle Passiven addiert) vergrössert sich.
Beispiele	Buchungen 1 und 5 Materialkauf an Lager, zahlbar innert 30 Tagen

Graphische Darstellung

Bilanz		Erfolgsrechnung	
Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
Konto A1 (+)	Konto P1 (+)		

Art der Wertverschiebung	*Bilanzverkürzung:* Ein Aktiv-Konto und ein Passiv-Konto werden gleichzeitig um den gleichen Betrag vermindert. Die Bilanzsumme verkleinert sich. Die Bilanz bleibt ausgeglichen.			
Beispiele	Buchung 8 Zahlung von Lieferantenrechnungen per Postscheck			
Graphische Darstellung	Bilanz		Erfolgsrechnung	
	Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
	Konto A1 (-)	Konto P1 (-)		

Abbildung 14: Erfolgswirksame und erfolgsunwirksame Wertverschiebungen

Aus den vier möglichen *nicht-erfolgswirksamen* Wertverschiebungen ist zu erkennen, dass die Bilanz immer im Gleichgewicht bleibt. Dies wird dadurch erreicht, dass im System der doppelten Buchhaltung zu jeder Buchung eine entsprechende Gegenbuchung erfolgt. Dazu ein ganz einfaches Zahlenbeispiel:

Zahlenbeispiel

Ein Unternehmer gründet ein Geschäft und stellt eine Bilanz auf (Buchungssatz: Kasse an Eigenkapital):

Aktiven		Passiven	
Kasse	10000	Eigenkapital	10000

Er kauft eine Maschine für SFr./DM 6000.-- und zahlt sie bar (= Aktivtausch). Die Bilanz hat sich dadurch wie folgt geändert (Buchungssatz: Anlagen an Kasse):

Aktiven		Passiven	
Kasse Anlagen	4000 6000	Eigenkapital	10000
	10000		10000

Der Unternehmer nimmt in Hinblick auf kommende Lieferantenrechnungen ein Darlehen in Höhe von SFr./DM 5000.-- auf (= Bilanzverlängerung, Buchungssatz: Kasse an Darlehen):

Aktiven		Passiven	
Kasse Anlagen	9000 6000	Darlehen Eigenkapital	5000 10000
	15000		15000

Fassen wir kurz zusammen:

> Die Bilanz ist eine Zeit*punkt*betrachtung.
> Die Erfolgsrechnung ist eine Zeit*raum*betrachtung.
>
> Nur Buchungen, die sowohl ein Bilanzkonto als auch ein Konto der Erfolgsrechnung berühren, sind *erfolgswirksam*. Demzufolge sind Buchungen, die *zwei* Bilanzkonten oder *zwei* Konten der Erfolgsrechnung berühren, *nicht erfolgswirksam*.
>
> *Nicht-erfolgswirksame* Geschäftsfälle wirken sich so auf die Bilanz aus, dass sich das Gleichgewicht, d.h. das Verhältnis zwischen der Höhe der Aktiven und der Höhe der Passiven, nicht verändert.
>
> | | |
> |---|---|
> | *Aktivtausch* | ein Aktivum (+), ein anderes (-) |
> | *Passivtausch* | ein Passivum (+), ein anderes (-) |
> | *Bilanzverlängerung* | ein Aktivum und ein Passivum (+) |
> | *Bilanzverkürzung* | ein Aktivum und ein Passivum (-) |

2.23 Der Weg von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz[12]

Auf den Konten der Bilanz und der Erfolgsrechnung werden nach der Logik der doppelten Buchhaltung lückenlos sämtliche Geschäftsfälle einer Abrechnungsperiode erfasst.

Jedes *Aktiv-Konto* erhält als *Bestandeskonto* zu Beginn der Periode aus der Eröffnungsbilanz einen Anfangsbestand im Soll (links). Alle Vermögenszugänge werden im Soll (links) und alle Vermögensabgänge im Haben (rechts) gebucht. Zum Abschluss der Periode wird die Diffe-

12 Die *Schlussbilanz* einer bestimmten Abrechnungsperiode ist normalerweise auch wieder die *Eröffnungsbilanz* der *nächstfolgenden* Periode.

renz zwischen Soll (links) und Haben (rechts) gebildet und der so entstandene Saldo im Haben (rechts) des Kontos ausgewiesen und im Soll (links) in die Schlussbilanz aufgenommen.

Jedes *Passiv-Konto* erhält als *Bestandeskonto* zu Beginn der Periode ebenfalls einen Anfangsbestand, aber im Haben (rechts). Alle Kapitalzugänge werden im Haben und die entsprechenden Abgänge im Soll (links) verbucht. Der Saldo des Passiv-Kontos wird im Soll ausgewiesen und von dort ins Haben (rechts) der Schlussbilanz übertragen.

Aufwands- und Ertragskonten weisen als Bewegungskonten keine Anfangsbestände, sondern nur Schlussaldi auf.

Am Schluss der Abrechnungsperiode werden die *Saldi der Bilanzkonten* zusammengefasst zur *Schlussbilanz*. Der Saldo der Schlussbilanz entspricht dem Bilanzgewinn oder -verlust, der identisch ist mit dem Reingewinn der Erfolgsrechnung.

Die *Salden der Erfolgskonten* werden zusammengefasst zur *Erfolgsrechnung*. Der Saldo der Erfolgsrechnung ist der Reingewinn oder -verlust, der auch in der Bilanz erscheint.

Die Aktionäre einer Aktiengesellschaft haben keinen rechtlichen Anspruch auf einen Zins. Dennoch stellt der Reingewinn des Jahres im Grunde genommen den „Zins" dar, der mit dem investierten Eigenkapital erwirtschaftet wurde. Die Aktionäre haben grundsätzlich das Recht, über die *Verwendung* des erwirtschafteten Reingewinnes zu entscheiden. Der Gewinn kann im wesentlichen:

- den Reserven (Eigenkapital) zugeschlagen und damit der weiteren Unternehmensentwicklung zur Verfügung gestellt werden.
- als Dividende ausgeschüttet und damit dem Unternehmen entzogen werden.
- dem Gewinnvortrag zugeschlagen werden. Damit bleibt er im Unternehmen, steht aber in einer nächsten Periode zusammen mit dem Gewinn der nächsten Periode für die nächste Gewinnverteilung zur Verfügung.

Diese drei Möglichkeiten können im Rahmen bestimmter gesetzlicher Vorschriften über die Gewinnverteilung grundsätzlich beliebig kombiniert werden.

Im folgenden finden sich zuerst ein kurzer schematischer Ausschnitt aus einem Zahlenbeispiel, danach ein vollständiges Zahlenbeispiel einer Aktiengesellschaft. Abschliessend soll ein rein schematisches Beispiel den Gesamtablauf und die Logik verdeutlichen, die im Verlaufe einer Buchungsperiode zur Anwendung kommt.

Ausschnitt aus einem Zahlenbeispiel

Eröffnungsbilanz per 1.1.1996

Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	84000	Kreditoren	54000
.....		.....	
.		.	
.		.	
.		.	
.....		.....	

Aktiv-Konto Liquide Mittel

Soll		Haben	
Anfangsbestand	84000	.....	
.....		.....	
.....		Abgänge	
Zugänge		insgesamt	142000
insgesamt	126000		
		Endbestand (Saldo)	68000

Passiv-Konto Kreditoren

Soll		Haben	
.....		Anfangsbestand	54000
.....		.....	
Abgänge		.....	
insgesamt	146000	Zugänge	
		insgesamt	138000
Endbestand (Saldo)	46000		

Schlussbilanz per 31.12.1996

Aktiven		Passiven	
Liquide Mittel	68000	Kreditoren	46000
.....		.....	
.....		.....	
.		.	
.		.	
.		.	
.....		.....	

Vollständiges Zahlenbeispiel

Eröffnungsbilanz per 1.1.1996

Aktiven		Passiven	
Kasse	10	Bankschulden	20
		Aktienkapital	30
Maschinen	50	Reserven	10
Bilanzsumme	60	Bilanzsumme	60

Aktiv-Konten

Kasse	
10	60
120	35
5	S = 40

Maschinen	
50	5
	S = 45

Passiv-Konten

Bankschulden	
	20
S = 20	

Eigenkapital	
	40
S = 40	

Aufwandskonten

Personalaufwand	
60	
	S = 60

Übriger Aufwand	
35	
5	
	S = 40

Ertragskonten

Verkaufserlöse	
	120
S = 120	

Übriger Ertrag	
	5
S = 5	

S=Saldo

Schlussbilanz I per 31.12.1996

Aktiven		Passiven	
Kasse	40	Bankschulden	20
Maschinen	45	Aktienkapital	30
		Reserven	10
		Gewinn	25
Bilanzsumme	85	Bilanzsumme	85

Erfolgsrechnung vom 1.1.-31.12.1996

Aufwand		Ertrag	
Personalaufwand	60	Verkaufserlöse	120
Übriger Aufwand	40	Übriger Ertrag	5
Gewinn	25		
Summe	125	Summe	125

Schlussbilanz II per 31.12.1996 (Eröffnungsbilanz per 1.1.1997)

Aktiven		Passiven	
Kasse	40	Kreditoren	10
		Bankschulden	20
Maschinen	45	Aktienkapital	30
		Reserven	25
Bilanzsumme	85	Bilanzsumme	85

Gewinnverteilung

Gewinn -	Kreditoren Dividende	10
Gewinn -	Reserven	15
Total		25

Abbildung 15: Schematische Zahlenbeispiele einer Aktiengesellschaft (Quelle: in Anlehnung an Rieder/Siegwart 1993, 39)

Im nachfolgenden schematischen Beispiel finden sich die Bilanz und die Erfolgsrechnung der X-AG mit zwei Aktiv-Konten (A1 und A2), zwei Passiv-Konten (B1 und B2), zwei Aufwandskonten (C1 und C2) und zwei Ertragskonten (D1 und D2).

Die *Eröffnungsbuchungen* der Eröffnungsbilanz lauten:

Aktiv-Konto A1 an Eröffnungsbilanz: *Eröffnungssaldo A1*
Aktiv-Konto A2 an Eröffnungsbilanz: *Eröffnungssaldo A2*
...
Eröffnungsbilanz an Passiv-Konto B1: *Eröffnungssaldo B1*
Eröffnungsbilanz an Passiv-Konto B2: *Eröffnungssaldo B2*

Demgegenüber lauten die *Abschlussbuchungen* der Schlussbilanz:

Schlussbilanz an Aktiv-Konto A1: *Schlussaldo A1*
Schlussbilanz an Aktiv-Konto A2: *Schlussaldo A2*
...
Passiv-Konto B1 an Schlussbilanz: *Schlussaldo B1*
Passiv-Konto B2 an Schlussbilanz: *Schlussaldo B2*

Beim Geschäftsabschluss bedarf nicht nur die Bilanz, sondern auch die Erfolgsrechnung der *Abschlussbuchungen*. Sie lauten schematisch:

Erfolgsrechnung an Aufwandskonto C1: *Schlussaldo C1*
Erfolgsrechnung an Aufwandskonto C2: *Schlussaldo C2*
...
Ertragskonto D1 an Erfolgsrechnung: *Schlussaldo D1*
Ertragskonto D2 an Erfolgsrechnung: *Schlussaldo D2*

Wenn die ganze Geschäftsperiode hindurch korrekt gebucht wurde, dann muss der nun verbleibende Saldo, d.h. der Reingewinn oder Reinverlust in der *Schlussbilanz* und in der Erfolgsrechnung identisch sein. Der entsprechende letzte Buchungssatz lautet:

Schlussaldo Erfolgsrechnung
an Schlussaldo Schlussbilanz *Reingewinn (Betrag in SFr./DM)*

oder allenfalls

Schlussaldo Schlussbilanz an
Schlussaldo Erfolgsrechnung *Reinverlust (Betrag in SFr./DM)*

In Abhängigkeit von der rechtlichen Form des Unternehmens kann der ermittelte Gewinn der Schlussbilanz (oder wenigstens ein Teil davon) zur Verteilung freigegeben werden. Dafür kann eine Weiterverbuchung des Gewinnes auf die folgenden Passiv-Konten, also ein Passivtausch, in Frage kommen: Eigenkapital, Privat-, Dividenden-, Reserven-, Tantiemen-, Personalfürsorge-, Gewinnvortragskonto oder vorerst ein Gewinnverteilungskonto. Man erhält damit die *Bilanz nach Gewinnverteilung* (oder eine Schlussbilanz II).

Bilanz X-AG vom 31.12.1996

Aktiv-Konto A1 (Vermögen)	
Eröffnungssaldo A1	Abnahme von Vermögen (-)
Zugänge von Vermögen (+)	Schlussaldo A1

Passiv-Konto B1 (Schulden)	
Abnahme von Schulden (-)	Eröffnungssaldo B1
Schlussaldo B1	Zunahme von Schulden (+)

Aktiv-Konto A2 (Vermögen)	
Eröffnungssaldo A2	Abnahme von Vermögen (-)
Zugänge von Vermögen (+)	Schlussaldo A2

Passiv-Konto B2 (Schulden)	
Abnahme von Schulden (-)	Eröffnungssaldo B2
Schlussaldo B2	Zunahme von Schulden (+)

Erfolgsrechnung der X-AG vom 1.1. bis 31.12.1996

Aufwandskonto C1	
Aufwands-zunahme (+)	Aufwands-minderung (-)
	Schlussaldo C1

Ertragskonto D1	
Ertrags-minderung (-)	Ertrags-zunahme (+)
Schlussaldo D1	

Aufwandskonto C2	
Aufwands-zunahme (+)	Aufwands-minderung (-)
	Schlussaldo C2

Ertragskonto D2	
Ertrags-minderung (-)	Ertrags-zunahme (+)
Schlussaldo D2	

Abbildung 16:
Veränderung von Bilanz und Erfolgsrechnung im Laufe einer Geschäftsperiode

Zusammenfassend wird der Geschäfserfolg einer Periode mit Hilfe der folgenden Elemente und „Systematik" ermittelt:

Bestandesrechnung
- Eröffnungs*bilanz*
- Aktiv- und Passiv-Konten (= Bestandeskonten)
- Schluss*bilanz* mit Bilanzgewinn/-verlust

Bewegungsrechnung
- Aufwands- und Ertragskonten (= Erfolgskonten)
- *Erfolgsrechnung* mit Reingewinn/-verlust

Jeder erfolgswirksame Geschäftsfall erscheint zum einen auf einem Konto der Erfolgsrechnung (Soll oder Haben) und die entsprechende Gegenbuchung auf einem Bestandeskonto der Bilanz (Haben oder Soll). Demzufolge muss sich in der Bilanz (insbesondere in der Schlussbilanz) ein Gewinn oder Verlust in gleicher Höhe wie in der Erfolgsrechnung einstellen.

2.3 Buchhaltungsorganisation

Die ordnungsgemässe und effiziente Führung einer Buchhaltung bedarf einiger Hilfsmittel, die dazu dienen, die lückenlose Verarbeitung (Verbuchung) verschiedenster Geschäftsfälle zu standardisieren und zu systematisieren.

Eine gute Organisation der Buchhaltung muss nicht nur die korrekte Verbuchung aller Geschäftsfälle sicherstellen, sondern auch eine zeitgerechte Erstellung des Geschäftsabschlusses. Dieser sollte *spätestens am 1.3. des Folgejahres* vorliegen.

Zudem müssen für das betriebliche Rechnungswesen rechtzeitig die notwendigen Daten für monatliche, vierteljährlich und halbjährliche *Zwischenberichte* vorliegen (siehe hierzu Modul 3 und 5).

Zu den wichtigsten Strukturierungshilfsmitteln einer zweckmässigen Buchhaltung gehören:

- Kontenplan
- Belegstruktur
- Buchungsjournal
- Hauptbuch
- Hilfsbuchhaltungen, vorgelagerte Buchungssysteme

Die Vielzahl der Konten muss in eine bestimmte Ordnung gebracht werden. Das unternehmensindividuelle Ordnungssystem der Konten bezeichnet man als *Kontenplan*. Dieser stellt zusammen mit den allgemein gültigen Buchungsregeln und den internen Kontierungsrichtlinien sicher, dass eine einheitliche und eindeutige Verbuchung aller auftretenden Geschäftsfälle bzw. deren Belege erfolgt. Der Kontenplan ist somit ein Gliederungsschema für die Konten eines Unternehmens. Da die Struktur und der Detaillierungsgrad eines zweckmässigen Kontenplanes sehr stark von der Geschäftstätigkeit, der Branche, aber auch landesspezifischen (rechtlichen) Gegebenheiten abhängt, mag eine Anlehnung an einen branchen- oder landesspezifischen Kontenrahmen hilfreich sein. In einem solchen Falle leitet sich dann die Gliederung und Numerierung der Konten von den branchenspezifischen Kontenschemen ab, welche die Kontenklassen und -gruppen vorgeben.

Ein *Kontenrahmen* ist ein *standardisierter Gliederungsvorschlag* für die Struktur der in einer Branche oder einem Land verwendeten Kontenpläne.

Alle Geschäftsfälle mit finanzwirtschaftlichen Auswirkungen müssen in einem ersten Schritt auf einem Beleg festgehalten werden. Die *Belegstruktur* entspricht einem Standardformular (einer Input-Maske), in dem alle wesentlichen Informationen zur Verbuchung und allenfalls weiteren Verarbeitung im betrieblichen Rechnungswesen standardisiert festgehalten werden müssen. Hierzu gehören auf jeden Fall die Felder Belegnummer, Belegdatum, Soll- und Haben-Konto, Text und Betrag sowie ergänzend dazu beispielsweise Kostenart, Kostenstelle und/oder Auftragsnummer.

Im *Buchungsjournal* sind sämtliche Bewegungen (oder Buchungssätze) in chronologischer Reihenfolge aufgeführt.

Im *Hauptbuch* werden die Einträge dagegen kontenweise gegliedert, woraus dann mit Leichtigkeit eine Bilanz und Erfolgsrechnung erstellt werden kann.

Während früher umfangreiche manuelle Arbeiten (Durchschreibebuchhaltung) notwendig waren, um diese beiden Dokumentationsformen zu erhalten, bedarf es mit moderner Informationstechnologie lediglich einer einmaligen Erfassung der Belege. Die Buchhaltung lässt sich somit auf verschiedene Arten abwickeln. Heute wird die Buchhaltung in den meisten Fällen massgeblich durch die EDV unterstützt. Was die Grundsystematik betrifft, eignet sich jedoch die 500 Jahre alte italienische Buchhaltung nach wie vor am besten.

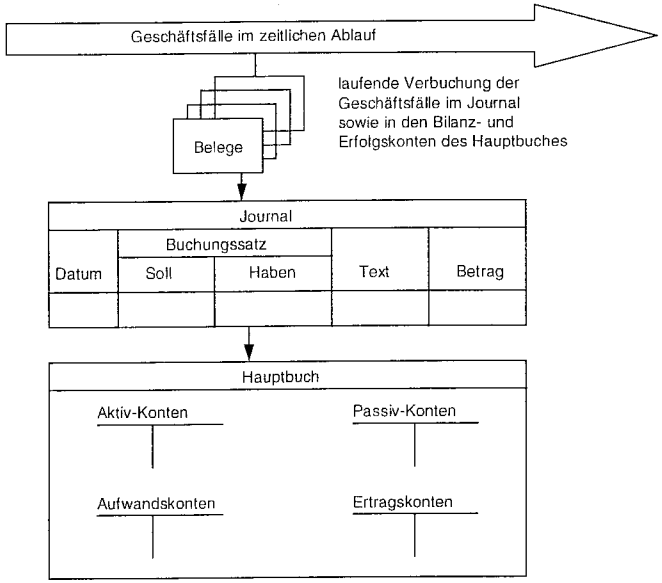


Abbildung 17: Verbuchung von Geschäftsfällen im zeitlichen Ablauf

Mit dem Wachstum von Unternehmen und dem Ziel einer administrativ einfachen Buchhaltungsorganisation sind im Rahmen einer optimalen Arbeitsteilung verschiedene zusätzliche, vorgelagerte Buchungssysteme (mit der gleichen Logik) entwickelt worden, die als *Hilfsbuchhaltungen* bezeichnet werden.

Erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt, seien hier:

- Fakturierung
- Debitorenbuchhaltung
- Kreditorenbuchhaltung
- Materialbuchhaltung
- Lagerbuchhaltung (stille Reserven!)
- Anlagenbuchhaltung (stille Reserven!)
- Lohn- und Gehaltsbuchhaltung

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 2.2 – 2.3

	Frage	Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Was versteht man unter einem Geschäftsfall und was ist immer damit verbunden?		49
2	Wozu dienen Konten und wie sind sie aufgebaut?		49
3	Was ist der Saldo der Bilanz *und* der Erfolgsrechnung?		50
4	Welche Arten von Bestandeskonten gibt es und was registrieren sie jeweils?		51
5	Welche Arten von Bewegungskonten gibt es und was registrieren sie jeweils?		51
6	Wieso sind Bilanz und Erfolgsrechnung spiegelbildlich aufgebaut?		53
7	Wie ist ein Buchungssatz aufgebaut? Was wäre ein Beispiel für eine Buchung? Welche Konten sind jeweils wie betroffen?		54
8	Warum werden bei den Konten der Erfolgsrechnung *keine* Eröffnungsbuchungen vorgenommen?		60
9	Auf welchen Konten erscheinen *erfolgswirksame* Geschäftsfälle?		65
10	Für wen werden normalerweise Bilanzen und Erfolgsrechnungen erstellt?		Kapitel 3 und 4

3 Ordnungsmässigkeit der Buchführung – rechtliche Anforderungen

Im Kapitel 3 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Die Ordnungsmässigkeit der Buchführung ist *gesetzlich* vorgeschrieben und dient dem Schutz zentraler Anspruchsgruppen eines Unternehmens, d.h. vor allem den Gläubigern.
- Zur *allgemeinen Buchführungspflicht* gehört insbesondere die jährliche Erstellung von *Inventar, Betriebsrechnung* und *Bilanz.*
- Für *Aktiengesellschaften* gelten Sondervorschriften. Diese beziehen sich vor allem auf den *Geschäftsbericht* und umfassen *Bewertungsregeln* sowie Vorschriften zum Inhalt, zur Mindestgliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung und zum Inhalt des Anhangs (Offenlegungspflichten).
- Der Geschäftsbericht umfasst drei Hauptelemente, nämlich:
  - *Jahresrechnung*, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang,
  - *Jahresbericht* und eventuell eine
  - *Konzernrechnung*.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf Seite 74.

Das finanzielle Rechnungswesen hält alle geldmässig relevanten Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt fest. Das finanzielle Rechnungswesen befriedigt nicht zuletzt auch die Bedürfnisse *externer* Anspruchsgruppen, die ein Interesse aufweisen, das des gesetzlichen Schutzes würdig ist.

Dieser *gesetzliche Schutz* bezieht sich vor allem auf gewisse Mindestanforderungen an die Ordnungsmässigkeit der Buchführung. Dies betrifft insbesondere die Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, die Genossenschaften), bei denen die (persönliche) Haftung und damit persönliche Belangbarkeit der verantwortlichen Unternehmer im Vergleich zu Personengesellschaften stark eingeschränkt ist.

Die *allgemeinen Vorschriften* des Obligationenrechtes (OR) über die Buchführung finden sich in Art. 957-964 OR.[13] Dazu enthält das OR[14] auch spezielle Buchführungsvorschriften zum Beispiel für:

- die Kollektiv- und Kommanditgesellschaften (Art. 558-560, 587 OR)
- Aktiengesellschaften und Kommanditaktiengesellschaften (Art. 662-671, 725 Abs. 2, 742, 743, 764 OR).

Art. 957 OR definiert die *Pflicht zur Buchführung* wie folgt (kursiv nicht im Original):

„Wer verpflichtet ist, seine Firma in das Handelsregister eintragen zu lassen, ist gehalten, diejenigen Bücher ordnungsgemäss zu führen, die

13 In Deutschland gelten für die bisherigen und folgenden Ausführungen sinngemäss ähnliche rechtliche Vorschriften. Die entsprechenden Bestimmungen befinden sich im dritten Buch des Handelsgesetzbuches (Handelsbücher, §§ 238-339 HGB).

14 In der Schweiz können ergänzend auch gewisse kantonal festgelegte *steuerrechtliche* Anforderungen an die Buchführungspflicht von Bedeutung sein.

nach Art und Umfang seines Geschäftes nötig sind, um die *Vermögenslage* des Geschäftes und die mit dem Geschäftsbetriebe zusammenhängenden *Schuld- und Forderungsverhältnisse* sowie die *Betriebsergebnisse*[15] der *einzelnen Geschäftsjahre* festzustellen."

Der Begriff der gesetzmässigen Buchführung ist rechtlich weiter gefasst als derjenige der Buchhaltung. Er umfasst nicht nur die buchhalterischen Eintragungen, sondern auch die Beschaffung und Aufbewahrung der hierzu erforderlichen Unterlagen (Belege, Auszüge, Abrechnungen, Geschäftskorrespondenz usw.). Für diese Dokumente besteht eine *Aufbewahrungspflicht* von *10 Jahren*.

Zur *allgemeinen Buchführungspflicht* gehört insbesondere die *jährliche Erstellung* von:

- Inventar,
- Betriebsrechnung und
- Bilanz.

Dabei gelten die nachfolgend erläuterten Grundsätze der *Bilanzwahrheit* und *Bilanzklarheit* und die Regel, dass alle Aktiven höchstens nach dem Werte anzusetzen sind, „der ihnen im Zeitpunkt, auf welchen die Bilanz errichtet wird, für das Geschäft zukommt" (Art. 960 OR).

Die *wichtigsten Sondervorschriften* sind jene für Aktiengesellschaften. Darin finden sich vor allem Vorschriften zum Geschäftsbericht:

- Inhalt
- Mindestgliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung
- Inhalt des Anhangs (Offenlegungspflichten)
- Bewertungsregeln (Bewertung von Aktiven und Passiven)

3.1 Inhalt des Geschäftsberichtes

Gemäss Art. 662 OR ist für die Erstellung eines ordnungsgemässen Geschäftsberichtes der Verwaltungsrat verantwortlich. Er umfasst drei Hauptelemente, nämlich:

- Jahresrechnung, bestehend aus:
  - Erfolgsrechnung
  - Bilanz
  - Anhang
- Jahresbericht
- und eventuell eine Konzernrechnung.

15 Unter Betriebsergebnis wird *rechtlich* der Geschäftserfolg, also der Unternehmensgewinn verstanden.

Für die *Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung*, die eine möglichst zuverlässige Beurteilung der tatsächlichen Vermögenslage, der bestehenden Schulden und der damit im Zusammenhang stehenden Geschäftsentwicklung gewährleisten soll, sind folgende Grundsätze und Vorschriften zu beachten (Art. 662a OR):

- Vollständigkeit der Jahresrechnung
- Klarheit und Wesentlichkeit der Angaben
- Vorsicht
- Fortführung der Unternehmenstätigkeit
- Stetigkeit in Darstellung und Bewertung
- Unzulässigkeit der Verrechnung von Aktiven und Passiven sowie von Aufwand und Ertrag

3.2 Mindestgliederung und -offenlegung von Bilanz und Erfolgsrechnung

In der *Erfolgsrechnung* sind die

- betrieblichen
- ausserordentlichen
- betriebsfremden (neutralen)

Aufwendungen und Erträge gesondert auszuweisen. Im weiteren sind *gesondert* auszuweisen:

- beim *Ertrag* mindestens
  Erlös aus Lieferungen und Leistungen
  Finanzertrag
  Gewinn aus Veräusserungen von Anlagevermögen (übriger Betriebsertrag)

- beim *Aufwand* mindestens
  Material- und Warenaufwand
  Personalaufwand

Finanzaufwand
Abschreibungen
Übriger Betriebsaufwand

In der *Bilanz* sind

- Umlauf- und Anlagevermögen sowie
- Fremd- und Eigenkapital

gesondert auszuweisen. Weiter zu differenzieren ist dabei:

- beim Umlaufvermögen in:
  Flüssige Mittel
  Forderungen aus eigenen Lieferungen und Leistungen
  Andere Forderungen
  Vorräte
  Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (Transitorische Aktiven)

- beim Anlagevermögen in:
  Finanzanlagen
  Sachanlagen
  Immaterielles Anlagevermögen

- beim Fremdkapital in:
  Schulden aus bezogenen Lieferungen und Leistungen
  Andere kurzfristige Verbindlichkeiten
  Langfristige Verbindlichkeiten
  Rückstellungen
  Passive Rechnungsabgrenzungsposten (Transitorische Passiven)

- beim Eigenkapital in:
  Aktienkapital
  Gesetzliche und andere Reserven
  Bilanzgewinn

Im weiteren sind konzerninterne Verflechtungen, Verflechtungen mit Aktionären, Rechnungsabgrenzungsposten (transitorische Aktiven und Passiven) sowie ein allfälliger Bilanzverlust gesondert auszuweisen.

3.3 Inhalt des Anhangs (Offenlegungspflichten)

Der *Anhang* (Art. 663b OR) muss insbesondere folgende Angaben enthalten:

- Bürgschaften, Garantieverpflichtungen, Pfandbestellungen zugunsten Dritter (z.B. Hypotheken)
- Verpfändete Aktiven, Aktiven unter Eigentumsvorbehalt
- Nicht-bilanzierte Leasingverbindlichkeiten
- *Brandversicherungswerte* der Sachanlagen
- Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen
- Beträge, Zinssätze und Fälligkeiten der von der Gesellschaft ausgegebenen Anleihensobligationen
- Alle Beteiligungen, die für die Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft wichtig sind.
- „den Gesamtbetrag der aufgelösten Wiederbeschaffungsreserven und der darüber hinausgehenden stillen Reserven, soweit dieser den Gesamtbetrag der neugebildeten derartigen Reserven übersteigt, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird."
- Angaben über Gegenstand und Betrag von Aufwertungen
- Angaben über Erwerb, Veräusserung und Anzahl eigener Aktien

3.4 Bewertungsregeln

Die Bewertungsregeln sind in Art. 665-670 OR festgehalten.

Anlagevermögen und Wertschriften ohne Kurswert dürfen höchstens zu Anschaffungs- oder Herstellkosten – abzüglich der notwendigen Abschreibungen – bewertet werden.

Zum Anlagevermögen gehören auch Beteiligungen. Beteiligungen sind Finanzanlagen, die mit der Absicht dauernder Anlage gehalten werden und eine massgebliche Einflussnahme (mindestens 20 %) ermöglichen.

Vorräte dürfen höchstens zu den Anschaffungs- oder Herstellkosten bewertet werden. Sind diese höher als ein allfälliger Marktpreis, so gilt dieser (Niederstwertprinzip).

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 3

Frage		Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Wessen Bedürfnissen muss das finanzielle Rechnungswesen insbesondere entsprechen?		69
2	Welche Rechnungen/Dokumente müssen gemäss allgemeiner Buchführungspflicht erstellt werden?		70
3	Was muss der Geschäftsbericht beinhalten?		71
4	Warum sind betriebliche, ausserordentliche und betriebsfremde (neutrale) Aufwendungen und Erträge gesondert auszuweisen?		71
5	Wieso müssen stille Reserven im Anhang gesondert ausgewiesen werden?		73
6	Für wen werden Geschäftsabschlüsse erstellt und wie verändern sie sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe?		Kapitel 4

4 Probleme des Geschäftsabschlusses

Im Kapitel 4 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Der Zweck der Bilanz und Erfolgsrechnung ist die Feststellung von Vermögen und Schulden sowie die Erfolgsermittlung.
- Die Vermögensgegenstände eines Unternehmens erfordern eine Bewertung. Bilanz und Erfolgsrechnung basieren daher auf *Bewertungen*.
- Der Bewertungsmassstab ist abhängig von den Anspruchsgruppen und deren Informationsbedarf über den Geschäftsgang. Betriebswirtschaftliche (interne), handelsrechtliche (externe) und steuerrechtliche Gesichtspunkte führen somit zu unterschiedlichen Bewertungsmassstäben und damit zu unterschiedlichen Abschlüssen.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 83/84.

Abschluss	Anspruchsgruppen	Interesse	Prinzipien/ Grundsätze
Betriebswirtschaftlicher Abschluss *Betriebswirtschaftlicher Gewinn* (Unternehmenserfolg)	*intern* Unternehmensführung	Optimale Grundlagen für die Planung und Feinsteuerung der Unternehmensaktivitäten Schutz der Arbeitnehmer	*„Objektivität"* möglichst gute, realitätsgerechte zahlenmässige Abbildung der laufenden Geschäftsentwicklung
Handelsrechtlicher Abschluss *Buchgewinn*	*extern* Kapitalgeber Gläubiger Öffentlichkeit	Gläubigerschutz	*Bilanzvorsicht* (Begrenzung der Bewertung des Vermögens nach oben) *Bilanzwahrheit* *Bilanzklarheit*
Steuerrechtlicher Abschluss *Steuerrechtlich relevanter Gewinn*	*extern* Steuerbehörde	Optimierung des Steuersubstrates und damit Erhaltung der langfristigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens	Massgeblichkeit des *handelsrechtlichen* Abschlusses Bewertung des Vermögens *nach unten* begrenzt

Abbildung 18: Perspektiven des Geschäftsabschlusses im Überblick

4.1 Anspruchsgruppen des Geschäftsabschlusses

Der Zweck der Erstellung von Bilanz und Erfolgsrechnung liegt in der Feststellung der Vermögens- und Schuldenlage eines Unternehmens sowie in der Ermittlung des Periodenerfolges der Geschäftstätigkeit.

- Im Rahmen der *Unternehmensführung* werden diese Daten zur Überwachung der finanziellen Stabilität sowie zur Planung und Feinsteuerung des erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachses des Unternehmens benötigt.
- Die *Steuerbehörde* ist an korrekten Bemessungsgrundlagen für die Besteuerung interessiert.
- Die *Eigentümer* und *Fremdkapitalgeber* erwarten Aussagen über die Sicherheit ihrer Kapitalanlage und die Ertragskraft des Unternehmens.
- Auch zwischen Unternehmen und *Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern* und der *Öffentlichkeit* bestehen gegenseitige, teilweise sehr weitreichende Abhängigkeiten, die eine Informationspflicht über den Geschäftsgang des Unternehmens begründen und legitimieren.

Inhalt, Form und Umfang der Rechnungslegung, insbesondere die konkrete Gestaltung von Bilanz und Erfolgsrechnung, hängen nun ab von ihrer konkreten Zweckbestimmung. Während unterjährige Rechnungsausweise (Zwischenabschlüsse) vor allem in kleineren und mittleren, nicht-börsenkotierten Unternehmen eher interne Führungshilfsmittel darstellen, wird die *Jahresrechnung* (Jahresabschluss) ganz besonders auch auf die Bedürfnisse von unternehmensexternen Kreisen und der Mitarbeiter ausgerichtet.

> Bei der Erstellung von Bilanz und Erfolgsrechnung ist es unumgänglich, dass *Bewertungen* vorgenommen werden müssen (siehe Modul 2, Kapitel 3.4).

Dies betrifft zum einen die monetäre Bewertung von Vermögen wie Immobilien, Sachanlagen (Mobilien, Betriebsfahrzeuge) und immaterielles Anlagevermögen (Patente, Lizenzen, Marken). Dazu gehört aber auch eine Bewertung des Lagers (Halb- und Fertigfabrikate) und der Bonität von Kunden mit ausstehenden Kundenforderungen. Auch auf der Passivseite der Bilanz finden sich solche Posten wie zum Beispiel Garantierückstellungen, Rücknahmeverpflichtungen von Leasing-Gütern als Leasing-Geber, Rückstellungen für Risiken im Bereich der Produktehaftpflicht, Rückstellungen für Prozesskosten (juristische Auseinandersetzungen) usw.

4.2 Divergierende Gesichtspunkte des Geschäftsabschlusses betriebswirtschaftliche Erfolgsperspektive, Handelsrecht und Steuerrecht

Die Bewertungen von Vermögens- und Schuldenpositionen sowie den damit zusammenhängenden Geschäftsfällen der Erfolgsrechnung fällt nun je nach der gewählten Zweckbestimmung des Geschäftsabschlusses unterschiedlich aus:

- Die interne oder *betriebswirtschaftliche* Bilanz und Erfolgsrechnung verfolgt den Zweck, für die Unternehmensführung ein möglichst *„objektives", sachgerechtes, realistisches Bild* zu ermitteln, damit auf dessen Grundlage zweckmässige Planungs-, Feinsteuerungs- und Entscheidungsfunktionen ausgeübt werden können. In Verbindung mit den Controlling-Instrumenten des betrieblichen Rechnungswesens (siehe Modul 3) spricht man dabei häufig auch von sogenannten Managementrechnungen.

> Der *betriebswirtschaftliche Erfolg* eines Unternehmens wird oft durch den sogenannten *„Managementerfolg"* oder durch das *„operative Resultat"* zum Ausdruck gebracht. Kennzeichnend sind dabei die folgenden Elemente:
>
> - kalkulatorische Abschreibungen, die möglichst den tatsächlichen Wertverzehr bzw. eine problemlose Wiederbeschaffung widerspiegeln.
> - kalkulatorische Zinsen, welche die tatsächlichen Kapitalkosten als Ergebnis einer bestimmten Kapitalbindung durch das gesamte investierte Vermögen (oder zumindest durch das Nettoumlaufvermögen) zum Ausdruck bringen.
> - kalkulatorischer Unternehmerlohn
> - Ausschluss von Bewertungskorrekturen (Bildung/Auflösung stiller Reserven)
> - Ausschluss bzw. gesonderter Ausweis ausserordentlicher und vor allem betriebsfremder (neutraler) Positionen

- Beim handelsrechtlichen Rechnungsausweis, der sich primär an die Kapitalgeber und an die Öffentlichkeit richtet, soll die wirtschaftliche Situation des Unternehmens keinesfalls besser dargestellt werden, als sie es tatsächlich ist. Dieser Schutzgedanke führt zunächst einmal zu einem ersten Prinzip, dem *Prinzip der Bilanzvorsicht*. Das Vorsichtsprinzip schlägt sich in der handelsrechtlichen *Höchstbewertungsvorschrift von Aktiven* nieder: Der Höchstwert ist der Tageswert zum Bilanzstichtag. Bei Kapitalgesellschaften sind die Vermögenswerte höchstens zum Anschaffungs- bzw. Herstellungswert abzüglich der Abschreibungen anzusetzen. Nach dem *Niederstwertprinzip* ist bei niedrigerem Tageswert dieser Tageswert zu nehmen.

  Da ein Unternehmen den Höchstwert unterschreiten darf, können *stille Reserven* entstehen. Dies erfolgt hauptsächlich durch Unterbewertung von Aktiven (z.B. überhöhte Wertberichtigungen bzw. Abschreibungen auf Vorräten und Anlagen), aber auch etwa durch Überbewertung von Passiven (z.B. übersetzte Rückstellungen für Garantiearbeiten).

  Stille Reserven entstehen auch durch nicht ausgewiesene Vermögensteile oder durch Aufführen fiktiver Passiven. Letzteres widerspricht im Gegensatz zu bilanziellen Unter- bzw. Überbewertungen jedoch einem zweiten wichtigen Prinzip, dem *Prinzip der Bilanzwahrheit*.

Stille Reserven können aber auch ohne Einflussnahme der Unternehmensführung entstehen, dann nämlich, wenn Vermögenswerte durch nicht beeinflussbare Gründe (Bodenpreis, Börsenkurs) stark steigen, z.B. Immobilien, Grundstücke, börsenkotierte Beteiligungen usw. Solche stillen Reserven nennt man – im Gegensatz zu den absichtlich (willkürlich) gebildeten – unwillkürliche stille Reserven.

Drittens sind nach dem *Prinzip der Bilanzklarheit* die verschiedenen Vermögensteile und Verbindlichkeiten sauber zu trennen (keine gegenseitigen Verrechnungen) und transparent zu gliedern.

Der handelsrechtliche Abschluss ist damit vor allem auf den *Schutz wichtiger externer Anspruchsgruppen* des Unternehmens ausgerichtet.

Das Handelsrecht *begrenzt* die Bewertung des Vermögens nach oben (Höchstbewertungsvorschriften)[16], was tendenziell eher zu einem (zu) tiefen Ausweis des Gewinnes führt.

- Das Interesse der *Steuerbehörde* liegt nun genau in der *umgekehrten* Richtung. Sie ist zugunsten der Öffentlichkeit um ein angemessenes Steueraufkommen bemüht. Dieses steigt natürlich mit der Höhe der ausgewiesenen Gewinne. Das Steuerrecht (Steuergesetz) begrenzt deshalb die Bewertung des Vermögens nach unten – beispielsweise durch eine Begrenzung der Abschreibungen – und die Bewertung von Schulden und Rückstellungen nach oben. Demzufolge wirken Handelsrecht und Steuerrecht bei Bewertungsfragen in entgegengesetzter Richtung.

  Kann ein Unternehmen auf ein ausserordentlich erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken, wird es bei der Erstellung des *steuerrechtlich relevanten Abschlusses* (Steuerbilanz und Steuererfolgsrechnung) versuchen, bei der Bewertung von Vermögen und Schulden alle legalen Möglichkeiten auszunutzen, um Steuern zu sparen – also *strikt* konform mit dem Handelsrecht, Vermögenswerte mit Hilfe von Abschreibungen und der Bildung von Rückstellungen möglichst *tief* auszuweisen, um dadurch den steuerbaren Gewinn zu mindern. Auf langfristige Sicht ist es zudem zweckmässig, in Fällen einer *progressiven* Ertragsbesteuerung möglichst ausgeglichene Gewinnausweise zu bilden.

  Die Steuerbehörde versucht ihrerseits, zu tief angesetzte Aktiven und überrissene gewinnmindernde Aufwendungen („verdeckte Gewinnentnahmen") über „Aufrechnungen" zu korrigieren, um damit zu einem angemessenen, d.h. steuerrechtlich konformen, Gewinnausweis zu gelangen.[17] Zudem verlangen die Steuerbehörden die Stetigkeit der angewandten Prinzipien bei der Bemessung der Abschreibungen.

- Zwischen Handelsrecht und Steuerrecht gilt das *Prinzip der Massgeblichkeit des handelsrechtlichen Abschlusses.* Dies bedeutet, dass steuerlich keine grösseren Beträge abgeschrieben werden dürfen, als handelsrechtlich tatsächlich abgeschrieben wurden. Das Gleiche gilt für die Besteuerung von Vermögenswerten, bei denen die handelsrechtliche Bewertung die Niederstgrenze markiert.

Fassen wir zusammen: Der Bewertungsmassstab eines Geschäftsabschlusses ist abhängig von den Anspruchsgruppen und deren Informationsbedarf über den Geschäftsgang. Betriebswirtschaftliche (interne), handelsrechtliche (externe) und steuerrechtliche Gesichtspunkte führen somit zu unterschiedlichen Bewertungsmassstäben und demzufolge zu unterschiedlichen Abschlüssen. Die folgende Abbildung stellt diese verschiedenen Gesichtspunkte nochmals zusammenfassend dar:

Abschluss	Anspruchsgruppen	Interesse	Prinzipien/ Grundsätze
Betriebswirtschaftlicher Abschluss *Betriebswirtschaftlicher Gewinn* (Unternehmenserfolg)	*intern* Unternehmensführung	Optimale Grundlagen für die Planung und Feinsteuerung der Unternehmensaktivitäten Schutz der Arbeitnehmer	*„Objektivität"* möglichst gute, realitätsgerechte zahlenmässige Abbildung der laufenden Geschäftsentwicklung
Handelsrechtlicher Abschluss *Buchgewinn*	*extern* Kapitalgeber Gläubiger Öffentlichkeit	Gläubigerschutz	*Bilanzvorsicht* (Begrenzung der Bewertung des Vermögens nach oben) *Bilanzwahrheit Bilanzklarheit*

16 Analog zu den *Höchstbewertungsvorschriften* von Vermögensteilen auf der Aktivseite einer Bilanz sind *Tiefstbewertungsvorschriften* von Verpflichtungen und Rückstellungen auf der Passivseite einer Bilanz einzuhalten.

17 Im Hinblick auf ein planbares, langfristig ausgeglichenes Steuersubstrat ist selbstverständlich auch eine Steuerbehörde nicht daran interessiert, ein Unternehmen unnötig zu schikanieren. Dies betrifft vor allem kleinere und mittlere Unternehmen. Allerdings geht es dabei lediglich um die Gestaltung von Ermessensspielräumen, die vom Gesetzgeber *absichtlich* offengelassen wurden. Selbstverständlich darf eine Steuerbehörde dabei nicht den Grundsatz der *Rechtsgleichheit* verletzen.

Abschluss	Anspruchs-gruppen	Interesse	Prinzipien/ Grundsätze
Steuerrechtlicher Abschluss *Steuerrechtlich relevanter Gewinn*	extern Steuerbehörde	Optimierung des Steuersubstrates und damit Erhaltung der langfristigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens	Massgeblichkeit des *handelsrechtlichen* Abschlusses Bewertung des Vermögens *nach unten* begrenzt

Abbildung 19: Perspektiven des Geschäftsabschlusses im Überblick

Beispiel

Die Firma Meier AG ist ein Familienunternehmen. Die Aktionäre stammen von verschiedenen „Stämmen" der Familie. Deren Interessen gehen zum Teil recht weit auseinander, wenn es um die Zukunft des Unternehmens geht. Die einen sind interessiert an einem internen Wertzuwachs und an einem langfristigen Gedeihen des Unternehmens. Andere wiederum sehen ihre Beteiligung am Unternehmen als reine Wertanlage, in ihren Augen soll das Unternehmen deshalb vor allem als kurzfristig profitable „Cash-Maschine" funktionieren.

Das Jahr 1996 war ein äusserst profitables Jahr. Ursache hierfür war ein sehr günstiges konjunkturelles Umfeld, die Akquisition eines neuen Grosskunden sowie die Markteinführung eines Produktes mit hohem Nachholbedarf. In diesem Jahr wurde aber auch die gesamte Hard- und Software-Architektur ersetzt und eine neue integrierte Geschäftssoftware eingeführt. Damit waren Kosten in der Höhe von 2 Mio. SFr./DM verbunden.

1. Betriebswirtschaftliche Perspektive

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist die Informationstechnologie-Architektur auf einen Zeithorizont von mindestens 10 Jahren ausgelegt. Im Hinblick auf eine angemessene *Produkte-Kalkulation* sollen die vorgenommenen Investitionen in einem Zeitraum von 10 Jahren *linear*, d.h. jedes Jahr 10 % vom Anschaffungswert, abgeschrieben werden. Eine solche Lösung soll insbesondere auch sicherstellen, dass ausreichend Mittel für eine zukünftige Wiederbeschaffung bereitgestellt werden können.

Daraus ergeben sich folgende *betriebswirtschaftliche* Bilanz und Erfolgsrechnung:

Betriebswirtschaftliche Bilanz per 31.12.1996 (in 1000)				Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung vom 1.1. – 31.12.1996 (in 1000)			
Umlaufvermögen	5000	Fremdkapital	3600	Diverse Aufwandspositionen	17500	Ertrag	20000
IT-Architektur (Hard-/ Software)	1800	Eigenkapital	9900	Abschr. IT-Arch.	200		
Übriges AV	9000	Reingewinn	2300	Reingewinn	2300		
	15800		15800		20000		20000

2. Handelsrechtliche Perspektive

Der im Vergleich zu den Vorjahren massiv gestiegene betriebswirtschaftliche Gewinn weckt natürlich den Appetit bestimmter Aktionärsgruppen auf die Ausschüttung einer hohen Dividende. Um diesen Ansprüchen entgegenzuwirken und einen nur leicht überdurchschnittlichen Gewinnausweis zu präsentieren, entschliessen sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung dazu, die vorgenommenen IT-Investitionen *degressiv*, d.h. im vorliegenden Fall jeweils 60 % vom Buchwert, abzuschreiben. Im ersten Jahr sollen somit 60 % der ursprünglichen Anschaffungskosten abgeschrieben werden, was folgende *handelsrechtliche* Bilanz und Erfolgsrechnung ergibt:

Handelsrechtliche Bilanz per 31.12.1996 (in 1000)				Handelsrechtliche Erfolgsrechnung vom 1.1. – 31.12.1996 (in 1000)			
Umlaufvermögen	5000	Fremdkapital	3600	Diverse Aufwandspositionen	17500	Ertrag	20000
IT-Architektur (Hard-/ Software)	800	Eigenkapital	9900	Abschr. IT-Arch.	1200		
Übriges AV	9000	Reingewinn	1300	Reingewinn	1300		
	14800		14800		20000		20000

3. Steuerrechtliche Perspektive

Die erhöhten Abschreibungen senken den ausgewiesenen Jahresgewinn und schmälern damit das Steuersubstrat. Deshalb rechnen die Steuerbehörden aufgrund entsprechender rechtlicher Vorschriften einen Teil –

im vorliegenden Fall seien dies 35 % – der vorgenommenen Abschreibungen wieder auf, was folgende *steuerrechtlich massgebliche* Bilanz und Erfolgsrechnung ergibt.

Steuerrechtliche Bilanz per 31.12.1996 (in 1000)			
Umlaufvermögen	5000	Fremdkapital	3600
IT-Architektur (Hard-/Software)	1500	Eigenkapital	9900
Übriges AV	9000	Reingewinn	2000
	15500		15500

Steuerrechtliche Erfolgsrechnung vom 1.1. – 31.12.1996 (in 1000)			
Diverse Aufwandspositionen	17500	Ertrag	20000
Abschr. IT-Arch.	500		
Reingewinn	2000		
	20000		20000

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 4

Frage		Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Wer hat ein berechtigtes Interesse an der Erstellung eines Geschäftsabschlusses, und wie muss das Unternehmen diesem Interesse entsprechen?		76
2	Welche Probleme können sich aus der Notwendigkeit, Bewertungen vorzunehmen, jeweils ergeben (in welche Richtung wirken sich die Interessen der Anspruchsgruppen bei der Festlegung des Bewertungsansatzes jeweils aus)?		79/80
3	Wie lassen sich die Interessen der Anspruchsgruppen stichwortartig umschreiben?		79/80
4	Wie können sich die Anspruchsgruppen anhand weniger Zahlen einen guten Überblick über die aktuelle Situation des Unternehmens verschaffen?		Kapitel 5

5 Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung

Im Kapitel 5 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Aus der Finanzbuchhaltung lassen sich Auswertungen vornehmen, die für die Unternehmensführung als Grundlage zur Beurteilung der *finanziellen Stabilität* und des *erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachses* dienen können.
- Die Voraussetzungen für die Ermittlung von Kennzahlen sind:
  - Gute Gliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung
  - Hohe Aktualität
  - Eindeutige Definition von Kontenzusammenfassungen
  - Klare und stabile Kontierungs- und Bewertungsregeln
  - Elimination der stillen Reserven
  - Klare Ausscheidung von betriebsfremden Aufwands- und Ertragspositionen und dementsprechend von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen

- Der Cash Flow ist eine wichtige Ausgangsgrösse für die Mittelflussrechnung und wird verstanden als die von einem Unternehmen *selbst erarbeiteten Finanzmittel* (Zuwachs des Nettoumlaufvermögens) aus der betrieblichen Umsatztätigkeit.
- Beim Cash Flow stehen nicht nur reine Finanzmittelzuflüsse zur Diskussion, sondern *alle erfolgswirksamen Wertverschiebungen* des *gesamten Nettoumlaufvermögens*. Damit bezieht sich der Begriff Cash Flow *immer* auf eine Zu- oder Abnahme des Nettoumlaufvermögens.
- Der Cash Flow kann verkürzt definiert werden als die Summe von Gewinn und Abschreibungen.
- Der Cash Flow ist die *wichtigste Kennzahl* für die Beurteilung der *Selbstfinanzierungskraft* eines Unternehmens.
- Bei der Finanzierung, d.h. der Bereitstellung von Kapital und Finanzmitteln, wird unterschieden in *Aussenfinanzierung* (Eigen- und Fremdfinanzierung) und *Innenfinanzierung* (Selbst- und Verflüssigungsfinanzierung).
- Die Mittelflussrechnung ist das zentrale *Bindeglied* zwischen der rein *finanziellen* und der *erfolgswirtschaftlichen* Betrachtungsweise der Unternehmensaktivitäten.
- Die Mittelflussrechnung geht vom Unternehmensgewinn bzw. dem Cash Flow der Periode aus und zeigt auf,
  - wie diese Geldmittel während der Abrechnungsperiode im Unternehmen investiert worden sind,

- welche Desinvestitionen stattgefunden haben,
- welche Mittel durch Finanzierungsaktivitäten dem Unternehmen zugeflossen sind und
- welche Mittel durch Definanzierungsaktivitäten dem Unternehmen entzogen worden sind.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf Seite 99.

Aus der Finanzbuchhaltung lassen sich – immer bezogen auf ein Unternehmen als Ganzheit – eine Reihe wichtiger Auswertungen vornehmen, die für die Unternehmensführung als zentrale Grundlage zur Beurteilung der finanziellen Stabilität und des erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachses dienen können.

Im folgenden wird zunächst die Ermittlung des Cash Flows und die Struktur einer Mittelflussrechnung besprochen, anschliessend werden die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen dargestellt.

5.1 Voraussetzungen

Bevor aus der Finanzbuchhaltung Auswertungen, z.B. die Berechnung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, vorgenommen werden können, müssen ein paar wesentliche Vorbedingungen erfüllt sein, die allenfalls Zusatzarbeiten mit sich bringen können.

1. Gute Gliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung

Zur Ermittlung aussagekräftiger Kennzahlen müssen Bilanz und Erfolgsrechnung übersichtlich und in einem solchen Detaillierungsgrad gegliedert sein, dass die gewünschten Kennzahlen auch tatsächlich ermittelt werden können.

2. Hohe Aktualität

Die Buchhaltung muss nachgeführt sein. Wenn beispielsweise halb- oder vierteljährlich ein *Zwischenabschluss* erarbeitet wird, dann müssen zur Ermittlung aussagefähiger Kennzahlen Aufwand und Ertrag zeitlich perdiodengerecht abgegrenzt sein. Beispiel: Versicherungsprämien und Abschreibungen, die normalerweise nur einmal jährlich gebucht werden, müssen auf die Quartale bzw. Semester verteilt werden.

3. Eindeutige Definition von Kontenzusammenfassungen

Kennzahlen arbeiten mit Aggregaten von zusammengezogenen Zahlen. Dies bedarf klarer Regeln, welche Kontensaldi in welche Aggregate einfliessen sollen. Ein Beispiel: Zur Bestimmung des Liquiditätsgrades I müssen die liquiden Mittel den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt werden. Dabei muss klar definiert werden, was als liquide Mittel gilt. Wenn dazu Kasse, Post und Bank zählen, dann wäre weiter zu definieren, ob unter die Rubrik „Bank" nur das Kontokorrent-Konto fällt oder auch kurzfristig angelegte, täglich liquidierbare Wertschriften.

4. Klare und stabile Kontierungs- und Bewertungsregeln

Beim Arbeiten mit Kennzahlen spielen oft weniger die absoluten Werte der ermittelten Kennzahlen als deren Entwicklung über verschiedene Perioden hinweg eine zentrale Rolle. Damit solche *Zeitvergleiche* aussagekräftig ausfallen, bedarf es einer möglichst hohen Stabilität der Kontierungs- und Bewertungsregeln.

5. Elimination der stillen Reserven

Stabile Bewertungsregeln kommen insbesondere dort zum Tragen, wo aus steuerlichen oder bilanzpolitischen Überlegungen zum Beispiel über das betriebswirtschaftlich erforderliche Mass hinaus Abschreibungen getätigt oder Rückstellungen gebildet werden. Bevor Kennzahlen ermittelt werden, müssen Bilanz und Erfolgsrechnung um alle diese nicht dem tatsächlichen Geschäftsverlauf entsprechenden Elemente, d.h. um die *stillen Reserven*, bereinigt werden.

> Ausgangspunkt aller Auswertungen bildet also der *betriebswirtschaftliche* Abschluss mit dem *betriebswirtschaftlichen* Gewinn.

Somit dürfen für eine sachgemässe betriebswirtschaftliche Beurteilung der Geschäftsentwicklung ausschliesslich „gläserne" Zahlen, d.h. eine korrekt bereinigte Bilanz und Erfolgsrechnung, verwendet werden. Eine Vernachlässigung dieser Forderung kann dazu führen, dass beispielsweise *Trendbrüche im Geschäftsverlauf* oder andere Entwicklungen, die im Sinne eines Frühwarnindikators eine wichtige Bedeutung aufweisen, nicht (rechtzeitig) erkannt werden.

6. Klare Ausscheidung von betriebsfremden Aufwands- und Ertragspositionen und dementsprechend von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen

Wenn in einem Unternehmen aus Traditionsgründen Aktivitäten abgewickelt werden, die nichts mit dem eigentlichen Kerngeschäft zu tun haben, dann sollten diese Aktivitäten nicht in die finanzwirtschaftliche Analyse der betrieblichen Tätigkeit einbezogen werden. Ein solches Beispiel wäre die Bewirtschaftung von Liegenschaften – sofern es sich dabei um *nicht-betriebsnotwendiges Vermögen* handelt. Idealerweise werden solche Aktivitäten in einer *mehrstufigen Erfolgsrechnung* ohnehin gesondert als *neutraler* Aufwand und Ertrag ausgewiesen.

Diese Forderung ist insbesondere auch dann von hoher Bedeutung, wenn der Eigentümer eines Unternehmens gewisse private, d.h. betriebsfremde Aktivitäten über sein Unternehmen abwickelt. Diese müssen zu einer klaren Beurteilung des Geschäftsverlaufes vom eigentlichen Geschäft getrennt ausgewiesen werden können.

5.2 Cash Flow

5.21 Aussagekraft und Berechnung des Cash Flows

Die Erfolgsrechnung dient dazu, das Zustandekommen des Periodenerfolges, ausgedrückt im Reingewinn/-verlust, transparent zu machen.

In den Reingewinn fliessen auch Grössen ein, die *nicht* mit einem *geldwirksamen* Mittelfluss (Ausgaben oder Einnahmen) verbunden sind. Hierzu gehören beispielsweise die Abschreibungen und die Bildung von Rückstellungen. Bei diesen Grössen ist zudem ein bisweilen *erheblicher Ermessensspielraum* für deren Bewertung vorhanden. Das Konzept des Cash Flows dient dazu, diese Nachteile zu umgehen.

Der Cash Flow ist eine wichtige Ausgangsgrösse für die Mittelflussrechnung. Die *Mittelflussrechnung* ist ihrerseits das zentrale *Bindeglied* zwischen der *finanziellen* und der *erfolgswirtschaftlichen* Betrachtungsweise der Unternehmensaktivitäten. In der Mittelflussrechnung wird eine transparente „Brücke geschlagen" zwischen dem Gewinn bzw. dem Cash Flow (d.h. dem erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs) und der Entwicklung der liquiden Mittel (d.h. der finanziellen Stabilität) eines Unternehmens.

Unter Cash Flow verstehen wir vereinfachend die von einem Unternehmen *selbst erarbeiteten Finanzmittel* (Zuwachs des Nettoumlaufvermögens) aus der betrieblichen Umsatztätigkeit.

Betrieblich bedeutet hier, dass neutrale, d.h. betriebsfremde Aufwendungen und Erträge, im Grunde genommen *nicht* in Cash Flow-Betrachtungen einbezogen werden dürfen, sondern getrennt ausgewiesen werden sollten. Diese Forderung wird in der Praxis allerdings nicht immer erfüllt.

Die selbst erarbeiteten Finanzmittel (Cash Flow) werden benötigt für:

- Investitionen ins Umlaufvermögen (Erhöhung der Debitoren und des Lagers),
- Ersatz- und Neuinvestitionen ins Anlagevermögen,
- Schuldentilgungen (Rückzahlung von Fremdkapital) und
- Dividendenzahlungen („Verzinsung" des Eigenkapitals).

Der Begriff *Cash* Flow hat allerdings den Nachteil, dass er vortäuscht, es ständen hier reine *Finanzmittelflüsse* zur Diskussion. Das ist insofern falsch, als in der Praxis beim Cash Flow nicht nur Zu- und Abflüsse der Bilanzpositionen Kasse, Post und Bank betrachtet werden, sondern alle erfolgswirksamen Wertverschiebungen des *gesamten Nettoumlaufvermögens.*

> Nettoumlaufvermögen = Umlaufvermögen[18] ./. kurzfristiges Fremdkapital

Bilanz der X-AG per 31.12.01

Aktiven	Passiven	
Umlaufvermögen (Liquide Mittel, Forderungen, Vorräte)	Kurzfristiges Fremdkapital	
	Langfristiges	Nettoumlaufvermögen
Anlagevermögen	Fremdkapital + Eigenkapital	

Abbildung 20: Schematische Darstellung des Nettoumlaufvermögens

18 Umlaufvermögen: Liquide Mittel, Forderungen, Vorräte

Aus dieser Definition geht klar der *geldnahe* Charakter des Nettoumlaufvermögens hervor. Das Nettoumlaufvermögen stellt denjenigen Teil des Umlaufvermögens dar, der potentiell für langfristige Investitionen zur Verfügung steht. Der Cash Flow ist jedoch *nicht* derjenige Betrag, der nach Ablauf der Abrechnungsperiode als zusätzlich erarbeitete, sozusagen *frei verfügbare liquide Mittel* vorliegt.

Der Begriff *Cash Flow* bezieht sich also immer auf eine Zu- bzw. Abnahme des *Nettoumlaufvermögens* – und *nicht* der liquiden Mittel –, die sich aus der betrieblichen Umsatztätigkeit ergibt.

Gerade in wachstumsstarken Unternehmen drückt sich der Cash Flow deshalb oft nicht in einem hervorragenden Liquiditätswachstum aus, sondern er kann bereits während der Abrechnungsperiode *laufend* durch die Zunahme der Debitoren (infolge Umsatzwachstums) und durch den Aufbau von Lagern gebunden (absorbiert) werden.

Umgekehrt bringt ein Wachstum der Kreditoren eine gewisse Entlastung der Liquiditätssituation mit sich.

„*Einahmenwirksam*" bzw. „*ausgaben*wirksam"[19] meint also im folgenden:
„ist mit einem Zuwachs bzw. einer Abnahme des *Nettoumlaufvermögens* verbunden."

Der Cash Flow kann auf direkte und indirekte Art berechnet werden.

Nach der *direkten* Berechnungsart ist der Cash Flow der Überschuss an finanziellen Mitteln, welcher dem Unternehmen aus dem Umsatzprozess während einer Periode zufliesst:

Cash Flow = einnahmenwirksame Erträge ./.
ausgabenwirksame Aufwände

19 Anstatt „*ausgaben*wirksam/nicht-*ausgaben*wirksam" werden oft auch die Begriffspaare „*bar*/nicht-*bar*" und „*liquiditäts*wirksam/*liquiditäts*unwirksam" verwendet. Bei diesen beiden Begriffspaaren besteht aber noch stärker die Gefahr, dass sie falsch interpretiert, d.h. unmittelbar auf die liquiden (flüssigen) Mittel (Kasse, Post, Bank) bezogen werden.

Der Cash Flow erscheint hier als Differenz zwischen einnahmenwirksamem Ertrag und Aufwand. Die *indirekte* Berechnung lautet dagegen folgendermassen:

Cash Flow = *Gewinn* + nicht-ausgabenwirksame Aufwände ./.
nicht-einnahmenwirksame Erträge

Diese Formel wird oft reduziert auf die *Kurzformel*:

Cash Flow = Gewinn + Abschreibungen

Die beiden letzten Cash Flow-Formeln stimmen nur dann überein, wenn die Abschreibungen die einzige (erfolgswirksame) Aufwandsposition der Erfolgsrechnung ist, die *nicht* das Nettoumlaufvermögen berührt. In vielen Fällen gibt es jedoch noch weitere Posten (z.B. die Bildung oder Auflösung langfristiger Rückstellungen) mit der gleichen Wirkung wie die Abschreibungen. Ferner können Ertragspositionen (z.B. die Aktivierung von Eigenleistungen oder die Auflösung von langfristigen Rückstellungen) auftreten, die das Nettoumlaufvermögen *nicht* tangieren.

Im Idealfall gehen wir bei der Berechnung des Cash Flows von einer *bereinigten* Bilanz und Erfolgsrechnung aus.

Sofern der Cash Flow den Mittelzufluss aus *betrieblicher* Tätigkeit darstellen soll, müssen demnach auch alle neutralen, d.h. betriebsfremden, Positionen eliminiert werden.

Ausgangspunkt für die Berechnung des Cash Flows bildet somit der betriebswirtschaftliche Gewinn bzw. Verlust einer Abrechnungsperiode. Zu erinnern sei hier, dass „einnahmenwirksam" bzw. „ausgabenwirksam" im folgenden bedeutet „ist mit einer Zu- bzw. Abnahme des Nettoumlaufvermögens verbunden".

Betriebswirtschaftlicher Gewinn
(gegebenenfalls Verlust als Minusposten)

\+ nicht-ausgabenwirksame Aufwendungen

(Bildung stiller Reserven auf dem Umlaufvermögen, falls nicht bereits bereinigt)
Abschreibungen auf dem Anlagevermögen (Sachanlagen, Beteiligungen, immaterielles Anlagevermögen)
Erhöhung von langfristigen Rückstellungen
Verluste aus der Desinvestition von *Anlage*vermögen (*Sach-* und langfristige *Finanz*anlagen, direkt der Anlagenbuchhaltung zu entnehmen)

./. nicht-einnahmenwirksame Erträge

(Auflösung stiller Reserven auf dem Umlaufvermögen, falls nicht bereits bereinigt)
Aktivierung von Eigenleistungen
Auflösung von langfristigen Rückstellungen
Ertrag aus Desinvestitionen des *Anlage*vermögens (*Sach-* und langfristige *Finanz*anlagen, direkt der Anlagenbuchhaltung zu entnehmen)

= **Betriebswirtschaftlicher Cash Flow**

./. neutraler, ausgabenwirksamer Aufwand
\+ neutraler, einnahmenwirksamer Ertrag

= **Brutto-Cash Flow**

./. Dividendenzahlungen

= **Netto-Cash Flow**

Weil – wie gezeigt wurde – das Nettoumlaufvermögen einen *geldnahen* Charakter hat, wird die Beschaffung finanzieller Mittel über den Cash Flow – nicht ganz korrekt – als *Selbstfinanzierung* bezeichnet.[20]

Nichtsdestoweniger ist der Cash Flow die *wichtigste Kennzahl zur Beurteilung der Selbstfinanzierungskraft* eines Unternehmens.

20 Nicht ganz korrekt ist diese Bezeichnung deshalb, weil eine durch den Cash Flow gespeiste „Selbstfinanzierung" aus dem erfolgswirksamen Umsatzprozess sich *nicht* auf die liquiden Mittel bezieht, sondern auf eine entsprechende Zunahme des Nettoumlaufvermögens.

In seiner Funktion als finanzwirtschaftliches Führungsinstrument hat der Cash Flow vor allem auch als Element von Kennzahlen eine hohe Bedeutung erlangt (siehe hierzu auch Kapitel 6, Cash Flow-Analyse).

Zur Beurteilung der *Verschuldungsgrenze* leistet beispielsweise die Kennzahl „Dynamischer Verschuldungsfaktor" gute Dienste: Der Verschuldungsfaktor gibt an, wievielmal der letzte Jahres-Cash Flow erarbeitet werden müsste, bis das Unternehmen seine gesamten effektiven Schulden getilgt hätte. Zusammenfassend lassen sich folgende Aussagen über den Cash Flow machen:

Der Cash Flow:
- ist der Überschuss an „finanziellen Mitteln" aus der betrieblichen Umsatztätigkeit
- bezieht sich aber nicht strikt auf die liquiden Mittel, sondern auf die Entwicklung des Nettoumlaufvermögens
- stellt die selbst erarbeiteten finanziellen Mittel für Investitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen, für die Schuldentilgung und Dividendenzahlungen dar
- ist ein aussagekräftiger Massstab für die Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens
- bildet das Bindeglied zwischen einer strikt erfolgswirtschaftlichen und einer finanziellen Betrachtungsweise der Geschäftsentwicklung

Indirekte Berechnung:
Gewinn + nicht-ausgabenwirksamer Aufwand ./. nicht-einnahmenwirksamer Ertrag

vereinfacht

Gewinn + Abschreibungen

5.22 Der Cash Flow als Kernelement der Finanzierung

Bevor in einem nächsten Schritt der Aufbau einer Mittelflussrechnung behandelt wird, ist es notwendig, kurz die wichtigsten Finanzierungsformen zu behandeln. Eine Mittelflussrechnung kann nicht verstanden werden, ohne dass gewisse Grundbegriffe der Finanzierung bekannt sind.

Finanzierung ist die *Bereitstellung von Kapital oder Finanzmitteln.* Das Gegenstück zur Finanzierung sind Investitionen von finanziellen Mitteln in kurz- und langfristige Vermögenswerte (Umlauf- und Anla-

gevermögen), die für die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens benötigt werden.

Geldmittel werden zur Erbringung der unternehmerischen Wertschöpfung in Vermögenswerten gebunden, woraus im Umsatzprozess wiederum Geldeinnahmen entstehen. Investitions- und Finanzierungsaktivitäten bilden daher einen ständigen Kreislauf. Die finanziellen Mittel können aus verschiedenen Quellen stammen. Man unterscheidet allgemein folgende Finanzierungsarten:

- Eigenfinanzierung:
  Bereitstellung von Eigenkapital durch die Eigentümer
- Fremdfinanzierung:
  Bereitstellung von kurz- und langfristigem Fremdkapital durch Drittpersonen

Die Eigen- und Fremdfinanzierung bezeichnet man auch als *Aussenfinanzierung*, da die Kapitalien durch Kapitalgeber von aussen zugeführt werden. Weitere Finanzierungsarten sind:

- Selbstfinanzierung:
  Cash Flow-Finanzierung oder Finanzierung aus dem Umsatzprozess
- Verflüssigungsfinanzierung:
  Veräusserung von Vermögenswerten ausserhalb des Umsatzprozesses, Umwandlung in finanzielle Mittel (Desinvestitionen, z.B. Verkauf von Anlagen und Beteiligungen, Rückzahlung von gewährten Aktiv-Darlehen durch Drittpersonen)

Selbst- und Verflüssigungsfinanzierung werden auch als *Innenfinanzierung* bezeichnet.

Finanzierungsaktivitäten	Bereitstellung von finanziellen Mitteln
Investitionsaktivitäten	Anlage/Verwendung finanzieller Mittel

Finanzierungsarten	Aussenfinanzierung – Eigenfinanzierung Mittelbereitstellung durch Eigentümer – Fremdfinanzierung Mittelbereitstellung durch externe Kapitalgeber Innenfinanzierung – Selbstfinanzierung Cash Flow (selbst erarbeitete Mittel) – Verflüssigungsfinanzierung Verkauf von Umlauf-/Anlagevermögen

5.23 Der Cash Flow im Finanzierungskreislauf

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Bedeutung der *Selbstfinanzierung*, d.h. des Cash Flows im Rahmen der Finanzierung. Er stellt diejenige finanzwirtschaftliche Wachstumsquelle dar, die weder mit Verschiebungen in den Eigentumsverhältnissen (Finanzierung durch Eigenkapital) noch mit einer Verstärkung allenfalls unerwünschter Einflussmöglichkeiten durch Drittparteien (Fremdkapitalgeber) verbunden ist.

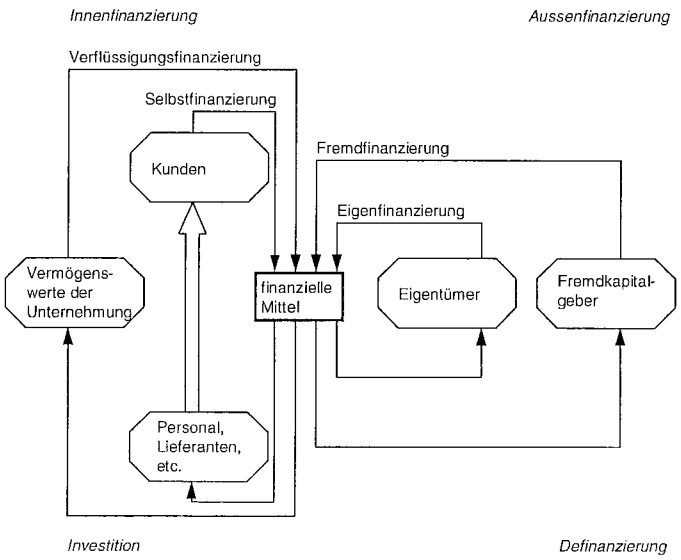


Abbildung 21: Selbstfinanzierung (Cash Flow) im Finanzierungskreislauf

5.3 Mittelflussrechnung (Kapitalflussrechnung)[21]

Eine Mittelflussrechnung ist – wie bereits erwähnt – das zentrale *Bindeglied* zwischen der finanziellen und der erfolgswirtschaftlichen Betrachtungsweise der Unternehmensaktivitäten. Denn in der Mittelflussrechnung wird die Brücke geschlagen zwischen dem erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs, d.h. dem Gewinn, und den Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeit auf die finanzielle Stabilität, d.h. insbesondere auf die Entwicklung der liquiden Mittel eines Unternehmens.

Die Mittelflussrechnung bezieht sich wie die Erfolgsrechnung auf eine bestimmte Abrechnungs*periode*. Sie geht vom Unternehmensgewinn bzw. Cash Flow der Periode aus und zeigt auf,

- wie diese Geldmittel während der Abrechnungsperiode im Unternehmen investiert worden sind,
- welche Desinvestitionen stattgefunden haben,
- welche Mittel durch Finanzierungstätigkeiten dem Unternehmen zugeflossen sind und
- welche Mittel durch Definanzierungstätigkeiten dem Unternehmen entzogen worden sind.

Sie macht aus einer Gesamtperspektive heraus den *Zusammenhang zwischen Gewinn* bzw. *Cash Flow* und der Entwicklung der *liquiden Mittel* transparent.

In den vergangenen Jahren haben Cash Flow und „Mittelflussdenken" erheblich an Bedeutung gewonnen. Ein erfolgswirtschaftlicher Wertzuwachs ist nur unter Bedingungen erstrebenswert, die auch zu einer Stärkung der finanziellen Stabilität beitragen. Nur dann kann sich ein Unternehmen unerwarteten und unerwünschten Dritteinflüssen (z.B. Banken) entziehen. Eine gesunde Liquiditätssituation erhöht zudem die strategische Handlungsfreiheit (Akquisitionen usw.).

Den folgenden Ausführungen liegt ein Konzept zugrunde, das auch im Rahmen der Rechnungslegung international tätiger Grosskonzerne mehr und mehr Anwendung findet.[22] Die zunehmende Bedeutung einer einheitlich aufgebauten, aussagekräftigen Mittelflussrechnung ergibt

21 Die nachfolgenden Ausführungen sind eine Grundlage für das Verständnis einer zweckmässigen finanziellen Mehrjahresplanung (Kapitel 2.3, Modul 5).

22 Rechnungslegungsstandards des IASC

sich aus dem wachsenden Druck, den die Kapitalanleger (vor allem institutionelle Investoren) auf ihre Unternehmen ausüben, um mit Hilfe einer angemessen transparenten Rechnungslegung einen besseren Einblick in die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen einer komplex verflochtenen Geschäftstätigkeit zu erlangen.

Die Mittelflussrechnung schlägt die Brücke vom Gewinn zur Entwicklung der liquiden Mittel. Ein wichtiges „Etappenziel" stellt dabei der Cash Flow dar. Wir haben den Cash Flow definiert als den Betrag, um den das Nettoumlaufvermögen (hauptsächlich aus betrieblicher Umsatztätigkeit) zunimmt.

Eine Mittelflussrechnung weist eine *Grundstruktur* mit den folgenden *drei* Elementen auf. Diese Struktur wird anschliessend anhand eines konkreten Beispiels erläutert.

1. Element: laufende Geschäftstätigkeit

Brutto-Cash Flow („Selbstfinanzierung")
./. Investitionen ins Nettoumlaufvermögen, d.h.
./. Zunahme bzw. + Abnahme der *Kundenforderungen*
./. Zunahme bzw. + Abnahme der *Warenvorräte (Lager)*
./. Abnahme bzw. + Zunahme der *Lieferantenschulden*
= **Mittelfluss aus laufender Geschäftstätigkeit**

2. Element: Investitionen/Desinvestitionen ins *finanzielle* Umlaufvermögen und ins Anlagevermögen (Wertverschiebungen auf der *Aktivseite* der Bilanz)

./. Investitionen in kurz- und langfristige *Finanz*anlagen
\+ Desinvestitionen aus kurz- und langfristigen *Finanz*anlagen
./. Investitionen in *Sach*anlagen
\+ Desinvestitionen von *Sach*anlagen
./. Investitionen in *Beteiligungen*
\+ Desinvestitionen von *Beteiligungen*
./. Investitionen in *immaterielles* Anlagevermögen
\+ Desinvestitionen von *immateriellem* Anlagevermögen
= **Mittelfluss aus Investitionstätigkeiten**

3. Element: Vorgänge der Finanzierung/Definanzierung
(Wertverschiebungen auf der *Passivseite* der Bilanz)

+ Erhöhungen des *kurzfristigen* Fremdkapitals
./. Rückzahlungen von *kurzfristigem* Fremdkapital
+ Erhöhungen des *langfristigen* Fremdkapitals
./. Rückzahlungen von *langfristigem* Fremdkapital
+ Mittelzufluss aus *Kapitalerhöhungen* (Aktienkapital)
./. Mittelabfluss aus *Kapitalherabsetzungen* (Aktienkapital)
./. Dividendenzahlungen
= **Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeiten**

Zusammenfassend ergibt dies folgende Grundstruktur einer modernen Mittelflussrechnung:

Mittelfluss aus *laufender Geschäftstätigkeit* (Element 1)
+ Mittelzu- oder Abfluss aus *Investitions*tätigkeiten (Element 2)
+ Mittelzu- oder Abfluss aus *Finanzierungs*tätigkeiten (Element 3)
= **Veränderung des Bestandes an liquiden Mitteln**

Bei der Erarbeitung einer derartig konzipierten Mittelflussrechnung, d.h. der Berechnung der einzelnen Elemente, ist folgendes zu beachten:

Berechnung der Mittelzu- und -abflüsse

Mittelfluss aus laufender Geschäftstätigkeit
Mittelzu- und -abflüsse des Nettoumlaufvermögens können direkt durch Ermittlung der entsprechenden Differenzen der Bilanz entnommen werden.

Mittelfluss aus Investitions- und Finanzierungstätigkeiten
Die Mittelflüsse von Investitions- und Finanzierungsaktivitäten können hingegen nur durch Rückgriff auf die einzelnen Konten bzw. die darin festgehaltenen Geschäftsfälle (Werte der Einzeltransaktionen: Käufe, Verkäufe, Mittelaufnahme, Mittelrückzahlung) rekonstruiert werden.

Nachfolgend findet sich ein Beispiel für eine Mittelflussrechnung, die in leicht veränderter Form im Geschäftsbericht eines schweizerischen Konzerns veröffentlicht wurde.

Mittelflussrechnung eines schweizerischen Konzerns:

	1994 (in Mio. SFr.)	1993 (in Mio. SFr.)
Jahresergebnis	13.5	23
Abschreibungen auf das Anlagevermögen	25.6	24.3
Bildung (Auflösung) langfristige Rückstellungen	3.9	- 0.8
Verluste (Gewinne) aus Veräusserung von Anlagevermögen	- 2.9	- 8.4
Cash Flow	**40.1**	**38.1**
Abnahme (Zunahme) Kundenforderungen	- 3.1	10.5
Abnahme (Zunahme) Warenvorräte	10.2	29.9
Zunahme (Abnahme) Lieferantenverbindlichkeiten	- 12.1	- 7.9
Mittelfluss aus laufender Geschäftstätigkeit	**35.1**	**70.6**
Investitionen Sachanlagen	- 27.1	- 27.2
Investitionen Finanzanlagen	- 6.1	- 6.2
Investitionen immaterielle Anlagen	- 1.4	- 0.3
Desinvestitionen Sachanlagen brutto	12.3	20.6
Desinvestitionen Finanzanlagen brutto	0.1	2.1
Mittelfluss aus Investitionstätigkeit	**- 22.2**	**- 11**
Freier Cash Flow	**12.9**	**59.6**
Aufnahme (Rückzahlung) von Darlehen	13.2	37.5
Aufnahme (Rückzahlung) von Hypotheken	0.0	- 30.2
Dividendenausschüttung	- 7.0	- 7.0
Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit	**6.2**	**0.3**
Kurs- und Konsolidierungseinflüsse	- 1.6	- 3.9
Veränderung der flüssigen Mittel	**17.5**	**56**

Abbildung 22: Beispiel einer Mittelflussrechnung (Positionen in Klammern: Mittelabfluss)

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 5

	Frage	Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Wozu dienen Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung?		84
2	Welche Beispiele gibt es für Aufwände oder Erträge, die bei unterjährigen Zwischenabschlüssen periodengerecht abgegrenzt werden müssen?		84
3	Welcher Abschluss sollte den Auswertungen zugrunde liegen? Wieso?		85
4	Welche Bedeutung besitzen *betriebsfremde* Aufwände, Erträge und Vermögensteile im Rahmen einer finanzwirtschaftlichen Analyse?		86
5	Was wird unter dem Cash Flow verstanden? Auf die Veränderung welcher Grösse bezieht sich der Cash Flow normalerweise?		86
6	Warum kann eine Firma trotz prächtigen Cash Flows illiquide werden?		88
7	Warum sind Abschreibungen nicht-ausgabenwirksame Aufwände? Welche weiteren Beispiel gibt es?		89
8	Worin besteht der Unterschied zwischen Brutto- und Netto-Cash Flow?		90
9	Zu welcher Form der Finanzierung könnte man den Cash Flow zählen? Warum stellt die Cash Flow-Finanzierung die günstigste Finanzierungsart dar?		92
10	Worin besteht der Unterschied zwischen Innen- und Aussenfinanzierung?		93
11	Warum ist die Mittelflussrechnung die Brücke zwischen der finanziellen und der erfolgswirtschaftlichen Betrachtungsweise? Zwischen welchen Grössen schlägt sie eine Brücke?		94
12	Warum gewinnt die Mittelflussrechnung insbesondere für Kapitalanleger immer mehr an Bedeutung?		95
13	Wieso wird eine Zunahme der Kundenforderungen zur Ermittlung des Mittelflusses aus laufender Geschäftstätigkeit vom Brutto-Cash Flow abgezogen? Warum wird eine Abnahme der Warenvorräte addiert?		95
14	Die Veränderung welcher Grösse erhält man am Ende einer Mittelflussrechnung?		96
15	Welche weiteren Möglichkeiten bestehen zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Situation eines Unternehmens?		Kapitel 6

6 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Grundlage für Bilanz- und Erfolgsanalysen

Im Kapitel 6 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen dienen als Indikatoren zur *Unterstützung* der *finanzwirtschaftlichen Planung und Feinsteuerung.*
- Bei der Auswahl der Kennzahlen sollte eine Fokussierung auf die tatsächlich geschäftsrelevanten Grössen erfolgen.
- Es können fünf Gruppen von Kennzahlen unterschieden werden:
  - Kennzahlen der Finanzierungsanalyse
  - Kennzahlen der Liquiditätsanalyse
  - Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse
  - Kennzahlen der Cash Flow-Analyse
  - Kennzahlen aus der Betriebsdatenerfassung

- Die Aussagekraft von Kennzahlen ist vor allem im Rahmen von *Zeit-* und *Branchenvergleichen* von hoher Nützlichkeit.
- Folgende Grenzen der Aussagekraft von Kennzahlen sind immer im Auge zu behalten:
  - Bilanzkennzahlen stellen eine *Zeitpunktbetrachtung* dar. Sie können durch entsprechende Zufälle (oder Manipulationen) verfälscht sein.
  - Kennzahlen sind *vergangenheitsorientiert.* Zukünftige, zum Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses vielleicht schon absehbare positive oder negative Entwicklungen finden keine Berücksichtigung. Über wichtige qualitative Grössen wie die Marktstellung und die Akzeptanz der eigenen Marktleistungen wird höchstens indirekt etwas ausgesagt.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 115-117.

Im folgenden findet sich ein Überblick mit einer Auswahl finanzwirtschaftlicher Kennzahlen als Indikatoren zur Unterstützung der finanzwirtschaftlichen Planung und Feinsteuerung im Überblick. Im konkreten Anwendungsfall mag es sinnvoll sein, die eine oder andere Definition sachgerecht anzupassen.[23] Obwohl nachfolgend die gebräuchlichsten

23 Im Hinblick auf die zeitliche Vergleichbarkeit sollten Definitionen möglichst selten geändert werden.

Definitionen aufgeführt werden, sind diese Definitionen – auch was die wissenschaftliche Theorie betrifft – nicht in Stein gehauen.

Jedes Unternehmen hat eine eigene Geschichte. Dabei wird es sich mehr oder weniger stark von vergleichbaren Unternehmen oder Konkurrenten unterscheiden. Diese Differenzierung kann sich auf die Technologie, die Fertigungstiefe, die Logistik, den Innovationsprozess, die aufgebauten Kundenbeziehungen, die Präsenz in bestimmten Märkten, das Verhältnis zu den Kapitalgebern usw. beziehen. Das Arbeiten mit Kennzahlen erfordert dementsprechend eine Selektion sinnvoller und aussagekräftiger Kennzahlen. Bei der Auswahl bzw. der Definition von Kennzahlen für ein bestimmtes Unternehmen geht es deshalb darum, auf der Grundlage des unternehmensspezifischen Bedarfs an Controlling-Informationen (insbesondere für die Planung und Feinsteuerung) eine möglichst kleine, individuelle, d.h. auf die konkrete Unternehmenssituation zugeschnittene Auswahl solcher Kennzahlen vorzunehmen. Das ausgewählte Set an Kennzahlen weist im Idealfall eine hohe Informations- und Steuerungsrelevanz im betrieblichen Alltag auf. Ebenso wichtig ist (insbesondere im Berichtswesen) eine Fokussierung auf die tatsächlich geschäftsrelevanten Einflussgrössen, damit der Überblick über das Wesentliche gewahrt bleibt.

Wir unterscheiden vereinfachend fünf Gruppen von Kennzahlen:

- Die *Finanzierungsanalyse* betrachtet zum einen die Struktur der Passivseite einer Bilanz und zum anderen die Bindungsdauer von Vermögen in Relation zur Fristigkeit des Kapitals, mit dem das Vermögen finanziert ist. Die sogenannte „Goldene Finanzierungsregel" fordert eine Fristenkongruenz, d.h. eine Kongruenz zwischen der *Liquidierbarkeit* von Vermögenspositionen (Aktiven) auf der einen Seite und der *Fristigkeit* von Zahlungsverpflichtungen (Fremdkapital) auf der anderen Seite. Die Einhaltung dieser Regel wird bei der Finanzierungsanalyse mit Hilfe von Kennzahlen überprüft.
- Die *Liquiditätsanalyse* untersucht die Fähigkeit eines Unternehmens, auf kurze und mittlere Frist ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.
- Die *Rentabilitätsanalyse* bezieht sich auf eine Beurteilung des Gewinnes – insbesondere was das Verhältnis von Gewinn zu gebundenem Kapital eines Unternehmens betrifft.
- Die *Cash Flow-Analyse* dient dagegen einer Beurteilung des Zuflusses an finanziellen Mitteln aus betrieblicher Geschäftstätigkeit.
- Die Ermittlung *betrieblicher Kennzahlen* sprengt im Grunde genommen eine rein finanzwirtschaftliche Betrachtungsweise und bedarf deshalb zusätzlicher Informationen, die *nicht* der Bilanz und Erfolgsrechnung entnommen werden können, sondern teilweise eine sehr aufwendige *Betriebsdatenerfassung* erfordern (Produktivitätskennzahlen, Durchlaufzeit von Aufträgen usw.). Dennoch sind es gerade die betrieblichen Kennzahlen, deren Grunddaten gewissermassen am Ort des Geschehens erhoben werden müssen, die eine aktive Einflussnahme und Feinsteuerung ermöglichen. Im Unterschied zu den vier ersten Gruppen von Kennzahlen, deren Erhebung mehr oder weniger für jedes Unternehmen eine Mindestanforderung zur finanzwirtschaftlichen Führung darstellt, lässt sich jedoch nicht generell festlegen, welche der betrieblichen Kennzahlen sozusagen in jedem Unternehmen Anwendung finden müssen.

Nachfolgend werden in tabellarischer Form zunächst einmal die *wichtigsten* finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und deren *Aussagekraft* erläutert. Nach dieser Erläuterung werden diese Kennzahlen in einer Übersicht zusammenfassend dargestellt.

Anschliessend findet sich für die gebräuchlichsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen eine Übersicht mit *allgemeinen Orientierungswerten.*

Danach wird eine Auswahl *betrieblicher Kennzahlen* aus den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens vorgestellt.

Schliesslich finden sich ein paar zentrale Überlegungen, die beim Arbeiten mit Kennzahlen zu beachten sind. Hierzu gehört insbesondere die Forderung, dass Kennzahlen erst im Rahmen eines integrierten Systems, das Zeit- und Branchenvergleiche beinhaltet, aussagekräftige Schlussfolgerungen zulassen.

Finanzierungsanalyse

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Verschuldungsgrad	Fremdkapital x 100 / Gesamtkapital Beispiel: 40%	Mit dem Fremdkapital sind im allgemeinen bestimmte Zahlungsverpflichtungen verbunden, z.B. die Zahlung von Zins oder generelle Rückzahlungsverpflichtungen (Tilgungsleistungen). Der Verschuldungsgrad weist deshalb auf das Konkursrisiko hin und bringt damit die finanzielle Risikobereitschaft der Unternehmensführung zum Ausdruck. Je grösser der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist, desto grösser ist die Gefahr, z.B. bei konjunkturellen Einbrüchen oder in einer Phase tiefgreifender struktureller Veränderungen als Folge von Zinszahlungen und allfälligen Rückzahlungsverpflichtungen illiquide zu werden.
Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital x 100 / Gesamtkapital Beispiel: 40%	Der Eigenfinanzierungsgrad ist die komplementäre Grösse zum Verschuldungsgrad. Je grösser der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist, desto besser kann ein Unternehmen allfällige Geschäftsverluste auffangen, ohne die Rückzahlung des Fremdkapitals zu gefährden. Aufgrund seiner Funktion als Risikopuffer hat die Höhe des Eigenkapitals nicht nur einen Einfluss auf das (verbleibende) Fremdfinanzierungspotential (Belehnungshöhe), sondern auch auf die gewährten Zinssätze auf dem Fremdkapital.
Deckungsgrad A	Eigenkapital x 100 / Anlagevermögen Beispiel: 95%	Der Deckungsgrad A dient der Darstellung der Risikokongruenz, d.h. in welchem Ausmass das Anlagevermögen mit Risikovermögen (Eigenkapital) finanziert wurde.
Deckungsgrad B	(Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) x 100 / Anlagevermögen Beispiel: 115%	Der Deckungsgrad B dient der Darstellung der Fristenkongruenz, d.h. inwieweit das (langfristig notwendige) Vermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt ist. Die *„Goldene Bilanzregel"*, eine Konkretisierung der „Goldenen Finanzierungsregel", fordert , dass der Deckungsgrad B jederzeit 100 % überschreiten muss.

Liquiditätsanalyse

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Liquidität 1. Stufe (Liquiditätsgrad I) „Bar-/Kassaliquidität"	Zahlungsmittel x 100 / kurzfristiges Fremdkapital Beispiel: 25%	Die Bar-/Kassaliquidität zeigt an, in welchem Ausmass liquide Mittel zur Deckung kurzfristig fälliger Forderungen von Gläubigern herangezogen werden können. Verschiedene Unternehmen zählen dabei sowohl im Zähler als auch im Nenner die verbindlich zugesagten, aber noch nicht beanspruchten Bankkredite dazu, weil dies ein realistischeres Bild der tatsächlichen Liquiditätssituation vermittelt. Idealerweise wird ein Liquiditätsgrad I exklusive und inklusive der nicht beanspruchten Bankkredite ermittelt.
Liquidität 2. Stufe (Liquiditätsgrad II) „Acid Test" oder „Quick Ratio"	(Zahlungsmittel + Forderungen) x 100 / kurzfristiges Fremdkapital Beispiel: 85%	Der „Acid Test" zeigt an, in welchem Ausmass liquide Mittel und Forderungen gegenüber Schuldnern zur Rückzahlung des kurzfristigen Fremdkapitals verwendet werden können.
Liquidität 3. Stufe (Liquiditätsgrad III) „Current Ratio"	Umlaufvermögen x 100 / kurzfristiges Fremdkapital Beispiel: 145%	Die „Current Ratio" zeigt an, in welchem Ausmass kurzfristig liquidierbares Umlaufvermögen das kurzfristige Fremdkapital deckt. Unterschreitet die Current Ratio 100 % (Umlaufvermögen < krzfr. Fremdkapital), so liegt ein Verstoss gegen die „Goldene Bilanzregel" vor, da Teile des Anlagevermögens mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden.

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Nettoumlaufvermögen	Umlaufvermögen ./. kurzfristiges Fremdkapital Beispiel: 10 Mio. SFr./DM	Die Entwicklung des NUV im Zeitverlauf zeigt an, inwieweit die Fristenkongruenz-Regel eingehalten wurde. Ein negatives NUV (Umlaufvermögen < krzfr. Fremdkapital) bedeutet einen Verstoss gegen die „Goldene Bilanzregel". Ein Ansteigen des NUV zeigt eine vermehrte Finanzierung des Umlaufvermögens mit langfristig fälligem Kapital an.
Verbindlich zugesagte, aber *nicht ausgenützte* Bankkredite	Nicht beanspruchter Betrag und wichtigste Konditionen der zugesagten Kredite Beispiel: 5 Mio. SFr./DM	Die bisher dargestellten Liquiditätskennzahlen sind als Bilanzkennzahlen *statischer* Natur. Sie können zudem durch „window dressing"-Massnahmen manipuliert werden. Eine wichtige Zusatzinformation stellen deshalb zugesagte, aber zum Bilanzierungszeitpunkt noch nicht ausgenützte Bankkredite dar.
Belehnungsgrad der Liegenschaften (Hypotheken)	in % des Anschaffungswertes (Ø Alter in Jahre) in % des aktuellen Verkehrswertes	In ähnlicher Weise zeigt der Belehnungsgrad der Liegenschaften an, inwieweit Hypotheken zur Aufnahme von Fremdkapital potentiell zur Verfügung stehen. Damit drückt diese Kennzahl ein Finanzierungs- oder Liquiditätspotential aus.
Debitorenziel	$\frac{\text{Ø Debitorenbestand x 360}}{\text{Netto-Umsatz}}$ Beispiel: 45 Tage	Das Debitorenziel zeigt an, wie schnell der Debitorenbestand „verflüssigbar" ist und inwieweit das auf den Rechnungen angegebene Zahlungsziel effektiv eingehalten wird. Damit stellt das Debitorenziel die wichtigste Grösse zur Bewirtschaftung des Debitorenbestands dar.

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Fertiglagerreichweite (Wieviele Monate kann weiterverkauft werden, ohne dass produziert wird?)	$\frac{\text{Ø Fertiglagerbestand x 12}}{\text{Herstellkosten der verkauften Produkte}}$ Beispiel: 3 Monate	Lagerbestände binden Kapital, das anderweitig eingesetzt werden könnte. Das im Lager „ruhende" und damit finanzwirtschaftlich unproduktive Kapital verursacht deshalb Opportunitätskosten. (Standardisierte) Fertigprodukte beinhalten die gesamte unternehmerische Wertschöpfung und binden deshalb am meisten Kapital. Deshalb bringt diese Kennzahl nicht nur die allgemeine Situation auf dem Absatzmarkt (konjunkturelle und saisonale Einflüsse, geforderte Lieferbereitschaft) zum Ausdruck, sondern lässt auch Rückschlüsse auf die Qualität der Logistik (Absatz- und Produktionsplanung, Lagerbewirtschaftung) zu. Allerdings ist damit nichts über die Qualität des Lagers ausgesagt (z.B. Anteile No-movers, Slow-movers).
Lagerumschlag	$\frac{\text{Herstellkosten der verkauften Produkte}^{24}}{\text{Ø Lagerbestand}}$ Beispiel: 6 mal	Der Lagerumschlag dient der Beurteilung der gesamten Lagerbewirtschaftung (und Logistik). Je höher der Lagerumschlag, desto geringer ist der Betrag an Kapital, das im Leistungserstellungsprozess gebunden ist und dadurch Opportunitätskosten verursacht.

24 Falls die Herstellkosten der *verkauften* Produkte nicht ermittelt werden können, kann hier notfalls mit dem Netto-Umsatz gerechnet werden.

Rentabilitätsanalyse

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Eigenkapitalrentabilität ROE (Return on Equity)	Reingewinn (nach Steuern und nach Zinsen) x 100 / Eigenkapital Beispiel: 20%	Der ROE zeigt die „Verzinsung" des Eigenkapitals an, das die Eigentümer einem Unternehmen zur Verfügung stellen.
Gesamtkapitalrentabilität ROI (Return on Investment)	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 / Gesamtkapital[25] Beispiel: 15%	Der ROI zeigt die „Verzinsung" des gesamten investierten Kapitals an. Die Grössen ROE und ROI erlauben Vergleiche mit alternativen Anlagemöglichkeiten -- es besteht ja theoretisch die Möglichkeit, das Unternehmen zu liquidieren und das erhaltene Kapital z.B. am Kapitalmarkt anzulegen. Oft werden zur Position „Gewinn + Fremdkapitalzinsen" auch die Steuern hinzugezählt. Dies ergibt den EBIT (Earnings Before Interest and Taxes). Der EBIT ist eine internationale Vergleichsgrösse und erlaubt einen Rentabilitätsvergleich, ohne dass die Resultate der einzelnen Unternehmen durch länderspezifisch unterschiedliche Zinsstrukturen und Steuergesetzgebungen verfälscht werden.
Kapitalumschlagshäufigkeit	Netto-Umsatz / Gesamtkapital Beispiel: 2 mal	Die Kapitalumschlagshäufigkeit ist ein Mass für die Kapitalintensität und die „Produktivität" des investierten Kapitals.
Umsatzrentabilität ROS (Return on Sales)	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 / Netto-Umsatz Beispiel: 8%	Der ROS gibt Aufschluss darüber, wie sich der Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit am Markt im Zeitverlauf entwickelt. Auch hier wird bei internationalen Vergleichen (z.B. zwischen Tochtergesellschaften) oft mit dem EBIT gearbeitet.

25 (Anfangskapital + Endkapital) / 2

Cash Flow-Analyse

Kennzahl	Berechnungsformel	Aussagegehalt
Cash Flow-Rentabilität (Ertragskraft, Umsatzrendite)	Brutto-Cash Flow x 100 / Netto-Umsatz Beispiel: 13%	Die Ertragskraft zeigt an, in welchem Ausmass durch den betrieblichen Umsatzprozess liquide Mittel zur weiteren Verwendung (Investitionen ins Umlauf-/Anlagevermögen, Rückzahlung von Fremdkapital, etc.) generiert wurden.
Selbstfinanzierungskraft	Investitionen ins Anlagevermögen x 100 / Netto-Cash Flow Beispiel: 85%	Die Selbstfinanzierungskraft zeigt an, in welchem Ausmass der Cash Flow durch Investitionen ins Anlagevermögen in Anspruch genommen worden ist. Tauscht man Zähler und Nenner, so kann daraus entnommen werden, inwieweit die Investitionen ins Anlagevermögen aus selbst erarbeiteten Mitteln (Cash Flow) finanziert werden konnten.
Funds Position	Netto-Cash Flow ./. langfristige Investitionen Beispiel: 5 Mio. SFr./DM	Die Selbstfinanzierungskraft kann auch als Differenzgrösse ausgedrückt werden und heisst dann Funds Position. Die Funds Position zeigt an, ob die getätigten Investitionen aus dem Cash Flow finanziert werden konnten (positiver Betrag) oder ob darüber hinaus verfügbare liquide Mittel bzw. zusätzliches Kapital in Anspruch genommen werden musste (negativer Betrag).
Dynamischer Verschuldungsfaktor	Gesamte langfristige Verbindlichkeiten / Brutto-Cash Flow Beispiel: 3,5	Der Dynamische Verschuldungsfaktor ist ein Mass für die Fähigkeit des Unternehmens, mit Hilfe von zukünftig selbst erarbeiteten Mitteln fällig werdende Verbindlichkeiten zu begleichen. Dabei wird von der Idealvorstellung bzw. Fiktion ausgegangen, dass der Cash Flow gleich bleibt und weder weitere Investitionen getätigt werden noch Dividende bezahlt wird.
Netto-Verschuldungsfaktor	Effektiv-Verschuldung[26] / Brutto-Cash Flow Beispiel: 2,5	Der Netto-Verschuldungsfaktor besitzt einen ähnlichen Aussagegehalt wie der Dynamische Verschuldungsfaktor, er berücksichtigt aber zusätzlich die bereits vorhandenen liquiden Mittel und Kundenforderungen.

26 Gesamtschulden ./. Zahlungsmittel ./. Forderungen (Debitoren)

Zusammenfassung

Kennzahl	Berechnungsformel
Verschuldungsgrad	Fremdkapital x 100 / Gesamtkapital
Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital x 100 / Gesamtkapital
Deckungsgrad A	Eigenkapital x 100 / Anlagevermögen
Deckungsgrad B	(Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) x 100 / Anlagevermögen
Liquidität 1. Stufe (Liquiditätsgrad I)	Zahlungsmittel x 100 / kurzfristiges Fremdkapital
Liquidität 2. Stufe (Liquiditätsgrad II)	(Zahlungsmittel + Forderungen) x 100 / kurzfristiges Fremdkapital
Liquidität 3. Stufe (Liquiditätsgrad III)	Umlaufvermögen x 100 / kurzfristiges Fremdkapital
Nettoumlaufvermögen	Umlaufvermögen ./. kurzfristiges Fremdkapital
Debitorenziel	Ø Debitorenbestand x 360 / Netto-Umsatz
Fertiglagerbestand	Ø Fertiglagerbestand x 12 / Herstellkosten der verkauften Produkte
Lagerumschlag	Herstellkosten der verkauften Produkte / Ø Lagerbestand
Eigenkapitalrentabilität ROE (Return on Equity)	Reingewinn x 100 / Eigenkapital
Gesamtkapitalrentabilität ROI (Return on Investment)	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 / Gesamtkapital
Umsatzrentabilität ROS (Return on Sales)	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 / Netto-Umsatz
Kapitalumschlagshäufigkeit	Netto-Umsatz / Gesamtkapital
Cash Flow-Rentabilität (Ertragskraft, Umsatzrendite)	Brutto-Cash Flow x 100 / Netto-Umsatz
Selbstfinanzierungskraft	Investitionen ins Anlagevermögen x 100 / Netto-Cash Flow
Funds Position	Netto-Cash Flow ./. langfristige Investitionen
Dynamischer Verschuldungsfaktor	Langfristige Verbindlichkeiten / Brutto-Cash Flow
Netto-Verschuldungsfaktor	Effektiv-Verschuldung / Brutto-Cash Flow

Allgemeine Orientierungswerte für die gebräuchlichsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen

Kennzahl	Industriebetriebe	Handelsbetriebe
Verschuldungsgrad	< 50 %	< 75 %
Umlaufvermögensintensität[27]	30 – 40 %	60 – 70 %
Anlagendeckungsgrad II	> 100 %: genügend; > 120 %: gut	
Liquidität I	> 20 % oder: mindestens 2 Monatslöhne	
Liquidität II	> 80 %: genügend; > 100 %: gut	
Liquidität III	> 130 %: genügend; > 150 – 200 %: gut	
Debitorenziel	Als gut gilt ein Wert errechnet aus dem Zahlungsziel auf der Rechnung zuzüglich 50 %. Z.B. Bei 10 Tagen Zahlungsziel sind Werte unter 15 Tagen gut. Eventuell feiner nach Kunden-/Produktgruppen differenzieren	
Lagerumschlag	2 – 4 mal	4 – 6 mal
Umsatzrentabilität (ROS)	branchenabhängig	
Eigenkapitalrentabilität (ROE)	grundsätzlich 1.2 bis 1.5 mal über dem mittleren Zinssatz für langfristige Kredite	
Gesamtkapitalrentabilität (ROI)	grundsätzlich 1.2 mal über dem mittleren Zinssatz für langfristige Kredite	
Kapitalumschlag	0.9 bis 1.3 mal	1.7 bis 3.0 mal
Cash Flow-Rentabilität	branchenabhängig; höher in Branchen mit hohem Anlagevermögen und hohem Abschreibungsbedarf	
Verschuldungsfaktor	Werte unter 4 tendenziell gut (Annahme: keine Investitionen, keine Dividende, keine Mittelbindung durch das Nettoumlaufvermögen) Je kürzer die Lebenszyklen einer Branche, desto tiefer der Wert.	
Netto-Verschuldungsfaktor	Werte unter 3 tendenziell gut	
Selbstfinanzierungskraft	Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen (normale Investitionen): 1 Jahr Erweiterungs- und Wachstumsinvestitionen (ausserordentliche Investitionen): 3 – 5 Jahre	

27 Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen

Beispiele für weitere *betriebliche* Kennzahlen

Kennzahl	Berechnungsformel
Frühwarn-Controlling	
Umsatz pro effektiv geleistete Arbeitsstunde	Netto-Umsatz / Anzahl effektiv geleistete Arbeitsstunden[28]
Auftragseingang	Auftragseingang der Periode in SFr./DM
Auftragsbestand	
Lagerumschlag	Herstellkosten der *verkauften* Marktleistungen der Periode x 12 / Durchschnittlicher Lagerbestand der Periode [½ x (Anfangsbestand + Endbestand)]
Marketing-Controlling	
ABC-Kontrolle nach:	Umsatz, Mengen, Margen, Altersstruktur der Produkte
Netto-Erlös pro Aussendienstmitarbeiter	
Erlösminderungen in % vom Brutto-Umsatz	
Promotionskosten in % vom Netto-Umsatz	
Marktanteil in %	
Relativer Marktanteil	Eigener Marktanteil x 100 / Marktanteil des wichtigsten Konkurrenten
Qualitäts-Controlling	
Auslieferungsqualität	Anzahl Reklamationen/Schadensfälle / Abgewickelte Aufträge
Retourmenge (Fertigungsmängel)	Retourmenge x 100 (in ME oder Warenwert in SFr./DM) / Gesamtfertigungsmenge (in ME oder Warenwert in SFr./DM)

28 Die Verwendung der Grösse „effektiv geleistete Mitarbeiterstunden" – sofern aus technischer und wirtschaftlicher Sicht vernünftig ermittelbar – hat den Vorteil, dass damit Diskussionen, wer nun als Mitarbeiter zählt (z.B. Lehrlinge, Temporärarbeitskräfte usw.), umgangen werden können.

Kennzahl	Berechnungsformel
Produktions-Controlling	
Fixkostenintensität	Anteilige Produktionsfixkosten x 100 / Total Herstellkosten der Produktion (prod. ME)
Auslastungsgrad	Ist-Stunden x 100 / Mögliche Stunden
Arbeitsproduktivität	DB 0 (Brutto-Marge) / effektiv geleistete Arbeitsstunden
Maschinenproduktivität	DB 0 (Brutto-Marge) / effektiv geleistete Maschinenstunden
Logistik-Controlling	
Lieferzuverlässigkeit	Anzahl termingerechte Lieferungen x 100[29] / Gesamtanzahl Lieferungen
Lieferbereitschaftsgrad	Durchschnittliche Zeit zwischen Bestellung und Auslieferung
Durchlaufzeit	Durchschnittliche Zeit zwischen Eingang Rohmaterial (Zwischenprodukt) und Ausgang Zwischenprodukt (Fertigprodukt)
Umschlag Rohmateriallager	Materialaufwand x 12 / durchschnittlicher Rohmaterialbestand der Periode [½ x (Anfangsbestand + Endbestand)]
Einkaufskosten pro Materialaufwand	

Kennzahlen haben die Aufgabe, im Sinne von *hoch aggregierten Indikatoren* die finanzielle Stabilität und den erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs eines Unternehmens zum Ausdruck zu bringen. Ein aussagekräftiges Bild über die tatsächliche finanzwirtschaftliche Situation eines Unternehmens kann allerdings nur dann gewonnen werden, wenn eine Reihe von Grundsätzen beachtet wird.

- Kennzahlen müssen von einer korrekten, d.h. bereinigten, betriebswirtschaftlichen Bilanz und Erfolgsrechnung und allenfalls von weiteren betrieblichen Datenquellen abgeleitet werden.
- Die Kennzahlen müssen in ihrem *Gesamtzusammenhang interpretiert* werden. Es gibt nicht „die richtige Kennzahl". Vielmehr muss sich jedes Unternehmen gut überlegen, welche (möglichst kleine) Auswahl an Kennzahlen es erlaubt, die wichtigsten Entwicklungen

29 bezogen auf ein Zeitfenster (z.B. 1 Tag, 5 Tage, 10 Tage, 1 Monat, 1 Quartal usw.)

in den Bereichen Liquidität, Rentabilität, Mittelfluss aus betrieblicher Tätigkeit (Cash Flow-Analyse) und Wirtschaftlichkeit gezielt zu erfassen.
- Die Kennzahlen müssen vor dem Hintergrund wichtiger *interner Entwicklungen* (z.B. Veränderungsprojekte) und *externer Trends* (Konjunktur, allgemeine Branchenentwicklung) interpretiert werden. Eine angemessene Interpretation von Kennzahlen setzt also stets die Berücksichtigung zusätzlicher „qualitativer" Informationen voraus.
- Als „Benchmarks" dürfen nicht einfach blindlings allgemeine Orientierungswerte verwendet werden. Meistens spielen unternehmens- oder branchenspezifische Eigenheiten eine ganz wichtige Rolle. Solche Eigenheiten erfordern deshalb einen *Zeit-* bzw. *Branchenvergleich*.

Zudem sind bei der Beurteilung von Kennzahlen auch die Probleme und Grenzen (an Aussagekraft) im Auge zu behalten, die bereits anlässlich der Ausführungen über die Bilanz und die Erfolgsrechnung erörtert wurden.
- Bilanzkennzahlen stellen eine *Zeitpunktbetrachtung* dar. Sie können durch Zufälle, gezielte Massnahmen wie „window dressing" oder gar Manipulationen „verfälscht" sein.
- Kennzahlen orientieren sich oft an der *Vergangenheit*. In solchen Fällen finden zukünftige, zum Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses vielleicht schon absehbare, positive oder negative Entwicklungen keine Berücksichtigung. Zudem sind Kennzahlen kaum – oder höchstens indirekt – in der Lage, wichtige qualitative Grössen wie die Marktstellung oder das Zukunftspotential der eigenen Marktleistungen angemessen zum Ausdruck zu bringen.
- Demzufolge sollten Kennzahlen (z.B. ROI) nicht nur zur Beurteilung der Vergangenheit verwendet werden, sondern auch als *Plan-Eckwerte* und *Zielgrössen*. Nur dies ermöglicht – im Sinne eines zukunftsorientierten Controllings – eine kritische Beurteilung der kurz- und längerfristigen finanzwirtschaftlichen Wirkungen aktueller Trends sowie zukünftig geplanter Massnahmen und Projekte.

Wie bereits erwähnt, ist das Arbeiten mit Kennzahlen vor allem dann mit einem erkennbaren Nutzen verbunden, wenn dies im Rahmen von längerfristig angelegten Zeit- und Branchenvergleichen geschieht. Erst auf diese Weise wird es möglich, oder zumindest eher wahrscheinlich, grundlegende *Trendänderungen* und *Trendbrüche* (Marktentwicklung, Veränderungen in der eigenen Leistungsfähigkeit usw.) frühzeitig zu erkennen. Dies setzt allerdings voraus, dass ein konsistentes und langfristig möglichst stabiles Kennzahlensystem entwickelt und gepflegt wird. Dazu gehören sachbezogene, stabile Definitionen von Kennzahlen. Eine Auswahl möglicher Kennzahlen mit Definitionen wurde weiter vorne vorgestellt. Jedes Unternehmen muss selber eine entsprechende Auswahl von Kennzahlen vornehmen. Dabei kann es sinnvoll sein, die vorgestellten Definitionen allenfalls an die Eigenheiten des eigenen Unternehmens oder der eigenen Branche anzupassen. Wenn indessen die gewählten Definitionen in kürzeren Abständen immer wieder geändert werden – gute Gründe für eine Anpassung lassen sich immer finden – dann verunmöglicht dies Zeit- und Branchenvergleiche. Dadurch wird es sehr schwierig, beispielsweise schleichende Trendänderungen von grundlegender Bedeutung in der Geschäftsentwicklung rechtzeitig zu erkennen, was existenzbedrohende Folgen nach sich ziehen kann. Zudem können solche Gewohnheiten in einem Unternehmen allmählich zu einer „Verpolitisierung" des Controllings führen. Die Gefahr einer Verpolitisierung ist besonders dann gross, wenn aufgrund von Kennzahlen individuelle Leistungsbeurteilungen vorgenommen werden. Die Verknüpfung von Kennzahlen und Anreizsystemen bedarf deshalb besonderer Aufmerksamkeit.

Schliesslich nützt das beste Kennzahlensystem nichts, wenn die Kennzahlen nicht für unternehmerische Entscheidungen herangezogen und damit zu einem Gegenstand der laufenden Führungstätigkeit werden. Was nicht oder nur selten zu einem Gesprächsthema wird, läuft längerfristig Gefahr, als bürokratische Schikane (miss)verstanden zu werden („Warum müssen wir eigentlich diesen Zahlenfriedhof produzieren?").

Selbst-Controlling: Modul 2, Kapitel 6

	Frage	Unsicher?	Wenn ja Seite
1	Was ist hinsichtlich der Vergleichbarkeit von Kennzahlen zu beachten?		99
2	Im Rahmen der Finanzierungsanalyse kann eine Unterscheidung in Kennzahlen der vertikalen und der horizontalen Bilanzstruktur getroffen werden. Welche Kennzahlen gehören zur ersten, welche zur zweiten Art? (Hinweis: Betrachten Sie die zueinander in Beziehung gesetzten Grössen und deren Position in der Bilanz.)		102
3	Warum steigt mit dem Verschuldungsgrad das Konkursrisiko der Firma?		102
4	Welche Verbindungen bestehen zwischen dem Deckungsgrad B, der Liquidität 3. Stufe und dem Nettoumlaufvermögen? Was besagt die „Goldene Bilanzregel" in diesem Zusammenhang?		103/104
5	Warum sollte man mit einem Ein-Jahres-Kredit keine langfristigen Investitionen finanzieren (Problem der Fristenkongruenz)?		104
6	Was sagt die Selbstfinanzierungskraft aus?		107
7	Nehmen Sie an, Sie seien „Controller" einer Fussballmannschaft der Nationalliga A/ Bundesliga. Welche Kennzahlen würden Sie betrachten, um den Erfolg der Mannschaft abschätzen zu können? (Hinweis: Diese Kennzahlen können Sie auch selbst erfinden. Wichtig ist nur deren Aussagekraft!)		Kapitel 6
8	Welche Probleme und Grenzen sind bei der Kennzahlenanalyse immer im Auge zu behalten?		112
9	Wieso reicht das Messinstrumentarium des finanziellen Rechnungswesens nicht aus, um die Situation eines Unternehmens vollumfänglich beurteilen zu können?		Modul 3
10	Welche Kennzahlen braucht Ihre Unternehmung? Diskutieren Sie diese Fragen unter Berücksichtigung Ihrer persönlichen Informationsbedürfnisse mit Ihren Kollegen und Ihrem Controller!		

Modul 3

Betriebliches Rechnungswesen

In den Kapiteln 1, 2 und 3 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Das finanzielle Rechnungswesen ist nicht in der Lage, die grundlegenden Ursachen für einen Gewinn oder allfälligen Verlust aufzuzeigen oder Informationen für wichtige Fragestellungen (z.B. förderungswürdige Produkte, Kostensenkungspotentiale usw.) zu liefern. Folgende Gründe können dafür angeführt werden:
  - Es werden lediglich *Wert*grössen und -flüsse erfasst, aber *keine Mengen*grössen.
  - Es werden nur Wertflüsse zwischen Unternehmen und Umwelt, aber *keine* innerbetrieblichen Wertflüsse festgehalten.
  - Die Buchhaltung ist ein vergangenheitsorientiertes Abrechnungsinstrument und liefert daher *keine zukunftsorientierten* Informationen für weiterführende Massnahmen.
- Die *Kostenarten- und die Kostenstellenrechnung* beantworten die Frage, *welche* Kosten in der Planungsperiode *wo* (d.h. in welchen Aktivitätsfeldern bzw. Verantwortungsbereichen) entstehen dürfen.
- Die *Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung)* beantwortet die Frage, *wofür welche* Kosten entstehen dürfen.
- Die *Managementerfolgsrechnung* beantwortet die Frage, *womit* das Unternehmen in einzelnen Teilmärkten ihren Erfolg erzielen will.
- Im *betrieblichen Rechnungswesen* geht es um „genügend genaues" Rechnen sowie um sehr rasch erstellte, zukunftsorientierte und problembezogene, flexible Analysen.
- *Voraussetzung* für die Wirksamkeit der Instrumente des betrieblichen Rechnungswesens ist, dass die *Umsatz- und Kostenverantwortung* klar auf die einzelnen Bereiche und Personen aufgeteilt ist.
- Planungsrechnungen sind zentrale Elemente des periodischen Zielsetzungsprozesses eines Unternehmens. Der *Beitrag der Führungskräfte* besteht in der zielorientierten, systematischen und nicht zuletzt hartnäckigen Beeinflussung von Umsatz, Kosten und betriebsnotwendigem Vermögen.