

# Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

---

Lerneinheit 1  
Fernkurs BWL-Grundlagen

Autor: Prof. Dr. Helmut Geyer

Zertifiziert durch die Ernst-Abbe-Hochschule Jena



Der Lehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die Ernst-Abbe-Hochschule Jena, University of Applied Sciences.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422  
Fax: 0761 898-4423  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil  
eines zertifizierten  
Lehrganges



## Autoren



**Prof. Dr. Helmut Geyer (Kap. 1 und 2, 4–8)**

Professor an der Hochschule Jena für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft und Rechnungswesen. Studium der Betriebswirtschaftslehre, Abschluss mit dem Diplom. Leiter der Finanzabteilung eines mittelständischen Unternehmens des Landmaschinenbaus. Kaufmännischer Leiter eines Chemietechnikums. Freiberufliche Tätigkeit im Gebiet der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung für deutsche Großunternehmen. Im Auftrag der Carl-Duisberg-Gesellschaft in Osteuropa. In der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank, der Dresdner Bank und der Bankgesellschaft Berlin in den Bereichen Firmenkundenfinanzierung und Gewerbliches Immobilienmanagement, Abteilungsdirektor. Seit 2000 Professor an der HS Jena, Schwerpunkte: Finanzwirtschaft und Controlling, Unternehmensführung, Bankbetriebswirtschaft, Existenzgründung. Autor diverser betriebswirtschaftlicher Fachbücher im Haufe Verlag.



**Dr. Thomas Padberg (Kap. 3)**

ist Geschäftsführer der Padberg Consulting GmbH, Paderborn, und als Lehrbeauftragter für die Universität Paderborn tätig. Darüber hinaus ist er als Dozent bei diversen Seminaranbietern tätig. Herr Dr. Padberg hat in Paderborn studiert und promoviert. Er hat mehr als 100 Artikel und Bücher im Bereich Rechnungswesen verfasst, darunter die Bücher „Bilanzanalyse nach IFRS“ und „Bankbilanzanalyse“.

## Inhaltsverzeichnis

1. Basiswissen	5
1.1 Worum geht es?	5
1.2 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?	6
1.2.1 Wirtschaften	6
1.2.2 Wirtschaftliche Prinzipien	8
1.2.3 Wirtschaftssubjekte	10
1.2.4 Arbeitsteilung als Basis	11
1.2.5 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	12
2. Ziele von Unternehmen	14
2.1 Anforderungen an Ziele	14
2.2 Arten von Zielen	15
2.3 Umsatz, Gewinn oder Shareholder Value?	17
2.4 Ergänzung um den Stakeholder Approach	21
3. Bilanzierung	24
3.1 Einführung	24
3.2 Ausweis nach dem HGB	31
3.2.1 Immaterielle Vermögensgegenstände	31
3.2.2 Sachanlagen	31
3.2.3 Vorräte	33
3.2.4 Forderungen und Wertpapiere	33
3.2.5 Rückstellungen	34
4. Konstitutive Entscheidungen der Unternehmung	35
4.1 Zur Wahl des Standortes	35
4.1.1 Warum und wie – zunächst ganz allgemein	35
4.1.2 Das große Umfeld	37
4.1.3 Die Nachbarn – Kriterien bei der Beurteilung des Mikrostandortes	39
4.2 Die Wahl der Rechtsform	40
5. Organisation von Unternehmen	47
5.1 Grundlegendes	47
5.2 Organisatorische Basisfragen	48
5.3 Abläufe im Unternehmen organisieren	51
5.4 Der Aufbau des Unternehmens	53
5.5 Und nun die wichtigsten Aufbausysteme (Strukturen)	54
5.5.1 Das Ein-Linien-System	54
5.5.2 Das Stab-Linien-System	55
5.5.3 Das Mehr-Linien-System	56
5.5.4 Für komplexe Strukturen – das Matrix-System	57
6. Die Führung von Unternehmen	58
6.1 Führungsstil und Motivation	58
6.2 Management by ... – die Managementtechniken	61
6.3 Das Aufbrechen der Hierarchie – Prozessmanagement	66
6.3.1 Was macht nun einen Prozess aus?	66

6.3.2	Wann ist ein Prozess optimal?	67
6.3.3	Nutzen und Grenzen	67
6.4	Die Vielfalt der Systeme – Kaizen, Lean Management, TQM	67
6.4.1	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess – Kaizen	68
6.4.2	Lean Management	70
6.4.3	Total Quality Management (TQM)	71
7.	Kann man die Zukunft planen? – Das Risikomanagement	73
8.	Eine Bemerkung zum Schluss	76

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

# 1. Basiswissen

## 1.1 Worum geht es?

Sie haben sich entschlossen, diesen schriftlichen Lehrgang zu Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu studieren, obwohl Sie wahrscheinlich kein Betriebswirt sind. Warum wohl? Sicherlich haben Sie erkannt, dass betriebswirtschaftliche Fragestellungen fast alle Entscheidungen in der Wirtschaft in der einen oder anderen Form beeinflussen oder zumindest tangieren. Und gewiss haben Sie sich auch schon das eine oder andere Mal gefragt, was der Controller in seiner nur schwer verständlichen Sprache wollte, als er darauf drang, „... das aktuelle EVA als Benchmark zu verankern“. Wobei er mit EVA nicht seine Frau meinte, sondern es mit den Buchstaben des englischen Alphabets aussprach – iih, wiih, eij.

Nicht umsonst ist jeder nur Fachmann auf seinem ureigenen Gebiet und nicht überall. Ist nun aber die Welt der Techniker, Informatiker oder Naturwissenschaftler eine völlig andere als die der Kaufleute? Sicherlich nicht. Es ist kaum zu leugnen, dass die besten wirtschaftlichen Ergebnisse nur dann erzielt werden, wenn die einzelnen Bereiche zusammenarbeiten und es ein Miteinander von technischer und kaufmännischer Sichtweise gibt.

Ziel dieses schriftlichen Lehrgangs ist es nicht, Sie zu Betriebswirten zu machen. Es sollte aber gelingen, Ihnen die betriebswirtschaftliche kaufmännische Denkweise etwas näherzubringen, um zu verdeutlichen, dass reale Tätigkeiten im Unternehmen wirtschaftliche Auswirkungen haben und andererseits wirtschaftliche Zwänge zu Entscheidungen führen, die nicht immer das Ausschöpfen aller technischen Möglichkeiten erlauben.

Sicher wird auch der eine oder andere Leser zu diesem Lehrgang greifen, der zwar eine betriebswirtschaftliche Ausbildung erhalten hat, diese ist aber vielleicht schon einige Jahre her. Und das führt in der Regel dazu, dass seinerzeit erworbenes Wissen nicht mehr abrufbereit ist. Auch hier soll dieser schriftliche Lehrgang helfen, verschüttete Kenntnisse aufzufrischen und mit aktuellen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Auf diese Weise können Sie Ihr Wissen neu strukturieren und systematisieren und erhalten solcherart anwendungsbereites aktuelles BWL-Know-how.

In dieser Lerneinheit werden Sie einiges über das betriebswirtschaftliche Grundvokabular lesen und lernen. Betriebswirtschaftliche Methoden und Denkmuster sollen deutlich gemacht werden. Wir werden uns bemühen, vor allem die praktische Anwendbarkeit in den Fokus zu stellen, auch wenn wir nicht immer darum herumkommen, ab und zu in die betriebswirtschaftliche Theorie einzusteigen.



## Fazit

Man sollte technische Entscheidungen in Unternehmen nicht losgelöst von ihren betriebswirtschaftlichen Konsequenzen treffen. Um technische Ideen umsetzen zu können, benötigt man Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe und Kapital, also Faktoren, die nicht umsonst zu haben sind. Andererseits befördern kaufmännische Überlegungen nicht selten wissenschaftliche und technische Entwicklungen. Nur im gegenseitigen Miteinander wird es möglich sein, optimale Entscheidungen zu treffen, die allen nützen, sowohl den Unternehmen als auch den dort Beschäftigten und den Konsumenten.

## 1.2 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften. Das andere große Teilgebiet ist die Volkswirtschaftslehre. Und daran kann man den generellen Unterschied erkennen: Befasst sich das eine Gebiet – die Volkswirtschaftslehre – mit dem Zusammenwirken der wirtschaftlich tätigen Einheiten, ist der Gegenstand des anderen Gebietes – der Betriebswirtschaftslehre – die Untersuchung der Vorgänge innerhalb der Wirtschaftseinheiten. Selbstverständlich gibt es Wechselwirkungen. So gehört zur Betriebswirtschaftslehre auch das Gebiet der Beschaffung oder des Absatzes, also das Agieren auf Märkten. Auch die Rolle der Kapitalmärkte gehört dazu. Für diesen schriftlichen Lehrgang ist es jedoch nicht erheblich, sich auf wissenschaftlich exakte Abgrenzungen zwischen Volks- und Betriebswirtschaft zu konzentrieren und sich in theoretischen Abhandlungen zu ergehen. Ziel sollte es vielmehr sein, Betriebswirtschaft anzuwenden und in der eigenen Tätigkeit umsetzen zu können.

### 1.2.1 Wirtschaften

Menschen haben Bedürfnisse und diese Bedürfnisse sind theoretisch unbegrenzt. Was aber begrenzt ist, sind die Möglichkeiten, die Bedürfnisse zu befriedigen. Zur Bedürfnisbefriedigung werden sogenannte wirtschaftliche Güter benötigt. Das können reale Gegenstände sein, aber auch Dienstleistungen. Diese Mittel zur Bedürfnisbefriedigung sind nicht in unerschöpflicher Menge vorhanden, sei es aus technischen Gründen (nicht jeder hat die Möglichkeit, sie herzustellen), aus natürlichen Gründen (Bodenschätze sind endlich), aus finanziellen Gründen oder aus sogenannten „menschlichen“ Gründen (nicht jeder hat Zugang zu diesen Mitteln).

Will man nun also ein Bedürfnis befriedigen, also einem empfundenen Mangel abhelfen, benötigt man wirtschaftliche Güter. Um sie zu erhalten, bleibt einem nichts anderes übrig, als auf ein anderes Gut zu verzichten. In aller Regel wird dieses andere Gut Geld sein. In seiner Eigenschaft als „allgemeines Äquivalent“ kann man Geld gegen wirtschaftliche Güter eintauschen.



### Beispiel

Ein Elementarbedürfnis ist das Verlangen nach Essen. Um seinen Hunger zu stillen, benötigt man Lebensmittel, die man beispielsweise im Supermarkt kaufen kann. Gekoppelt mit der Dienstleistung „Kochen“ erhält man sie auch in Gaststätten. Hier ist allerdings der Preis höher, da neben den eigentlichen Lebensmitteln auch die Dienstleistungen der Zubereitung und des Servierens als wirtschaftliches Gut gekauft werden.

Andererseits ist nicht jedes Gut, das knapp ist, automatisch ein wirtschaftliches Gut: Schnee als Voraussetzung für einige Wintersportarten ist zwar auch knapp, jedoch kann der Zugang zu Schnee nicht so ohne Weiteres verweigert werden.

Fassen wir also zusammen:

- „Wirtschaft“ ist das Gebiet menschlicher Tätigkeiten, das sich mit der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse befasst.
- Den unbegrenzten Bedürfnissen stehen knappe wirtschaftliche Güter gegenüber.
- Dieses Spannungsverhältnis, einerseits (unbegrenzte) Bedürfnisse und andererseits begrenzte Deckungsmöglichkeiten, zwingt zum wirtschaftlichen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln.
- Der Mensch ist gezwungen, die knappen Güter so einzusetzen, dass ein möglichst hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird.
- Man trifft also Entscheidungen, und zwar einerseits darüber, welche Güter hergestellt werden sollen (Produktion), und andererseits darüber, wie sie verbraucht werden (Konsumtion).
- Bedürfnisse, die mit Kaufkraft<sup>1</sup> untersetzt sind, sind der Bedarf, der auf den Märkten auftritt.
- Wirtschaftliche Entscheidungen werden getroffen hinsichtlich der Fragen:
- Welche Bedürfnisse sollen befriedigt werden? Und:
- Mit welchen Mitteln sollen sie befriedigt werden?



### Fazit

Basis allen wirtschaftlichen Handelns ist der Versuch, Bedürfnisse zu befriedigen. Dazu dienen wirtschaftliche Güter, die, im Gegensatz zu sog. freien Gütern, wirtschaftlich knapp sind. Um sie zu erhalten, muss man auf ein anderes wirtschaftliches Gut (i. d. R. Geld) verzichten. Man tauscht ein wirtschaftliches Gut gegen ein anderes. Durch Angebot und Nachfrage bilden sich die entsprechenden Preise.

<sup>1</sup> Kaufkraft meint hier, dass die erforderlichen finanziellen Mittel vorhanden sind, um die Güter, die das Bedürfnis befriedigen sollen, zu beschaffen.



### Übung 1

Sind die folgend genannten Güter wirtschaftliche Güter oder freie Güter?

Sand in der Wüste

Sand auf dem Bauhof

Schriftlicher Lehrgang der Haufe-Akademie

Sonnenenergie, die in Solarzellen genutzt wird

Nutzungsrecht einer Software

Windenergie, die ein Windrad antreibt

Windrad

## 1.2.2 Wirtschaftliche Prinzipien

Die Betriebswirtschaftslehre geht von einigen Grundprinzipien aus. Das wesentlichste Prinzip ist dabei das „Prinzip des rationalen Handelns“. Man unterstellt, dass die handelnden Personen mit menschlicher Vernunft ihre Entscheidungen treffen und dabei wirtschaftliche Zielstellungen verfolgen.



### Beispiel rationalen Handelns

Bei der Entscheidung über den Kauf eines neuen Transporters trifft der Malermeister Krause die Auswahl allein anhand technischer und wirtschaftlicher Merkmale wie Preis, Ladevolumen usw. Er sucht sich das Fahrzeug heraus, das ihm die größten wirtschaftlichen Vorteile bringt.

Sie können schnell erkennen, dass eine rein rationale Herangehensweise oft gar nicht möglich ist. Kriterien wie die Marke, das Aussehen, ökologische Gesichtspunkte usw. spielen oft eine mindestens genauso große Rolle. Wenn sich diese Kriterien aber nicht in ökonomische Kategorien fassen lassen, werden sie hier mehr oder weniger vernachlässigt.



### Praxistipp

Das Prinzip des rationalen Handelns hat letztlich folgende Konsequenzen: Jeder Marktteilnehmer sucht unter rationalen Rahmenbedingungen seinen maximalen Vorteil, er denkt also zuerst an sich selbst. Das klingt zwar zunächst barbarisch, aber man sollte bedenken, dass sämtliche agierende Personen auf gleiche Weise vorgehen. Darüber hinaus wird niemand gezwungen, einen wirtschaftlichen Vertrag abzuschließen. Man wird ein Geschäft also nur dann eingehen, wenn man für sich einen wirtschaftlichen Nutzen darin erkennt. Damit bilden sich durch Angebot und Nachfrage die Preise.

Mengen- oder wertmäßig äußert sich diese rationale Herangehensweise im ökonomischen Prinzip:

Mit einem gegebenen Aufwand an Material, Arbeit usw., also an Produktionsfaktoren, soll ein möglichst hoher Ertrag an Gütern erzielt werden. Da der Ertrag maximiert werden soll, handelt es sich hierbei um die Ausprägung als Maximalprinzip. Eine andere Herangehensweise liegt dem Minimalprinzip zugrunde: Gegeben ist der Güterertrag, der mit einem möglichst geringen Einsatz von Produktionsfaktoren erzielt werden soll. Nimmt man als Basis nun nicht bestimmte Güter, sondern den Geldbetrag, der zu ihrer Beschaffung erforderlich ist bzw. der mit dem Verkauf Erlös werden kann, hat man die wertmäßige Ausprägung dieses Prinzips.



### Beispiel

Mit dem Einsatz von einer Tonne Bandstahl sollen möglichst viele Stanzteile für die Herstellung von Fahrradketten hergestellt werden (Maximalprinzip, mengenmäßig).

Der Umsatz von 3 Millionen Euro soll mit möglichst geringen Materialkosten verbunden sein (Minimalprinzip, wertmäßig).



### Fazit

Allgemein formuliert lautet das ökonomische Prinzip: Das Verhältnis zwischen einem Output aus wirtschaftlicher Tätigkeit und dem dafür erforderlichen Input soll mengen- und/oder wertmäßig möglichst hoch sein.

Nicht alle Wirtschaftseinheiten arbeiten gewinnorientiert. So gibt es einen großen öffentlichen Bereich, gemeinnützige Organisationen usw. Der Großteil der in der Betriebswirtschaft betrachteten Unternehmen hat jedoch das wirtschaftliche Ziel, von dieser Tätigkeit „zu leben“ bzw. den Eigentümern einen wirtschaftlichen Erfolg zukommen zu lassen. Für diesen Teil gilt das „erwerbswirtschaftliche Prinzip“, das auf eine Kennzahl reduziert lautet: Das Unternehmen sollte Gewinn erwirtschaften.

Neben den bisher genannten wirtschaftlichen Prinzipien gilt für alle Teilnehmer am Wirtschaftsprozess, dass sie jederzeit in der Lage sein müssen, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Das bedeutet:



### Wichtig

Ein Wirtschaftssubjekt, das nicht zahlungsfähig ist, wird vom Markt verschwinden, ein nicht zahlungsfähiger Teilnehmer am Wirtschaftsprozess wird also von diesem ausgeschlossen.<sup>2</sup>

Das finanzielle Gleichgewicht ist kein wirtschaftliches Hauptziel. Es ist aber eine zwingende Nebenbedingung. Ein Grundproblem besteht darin, dass die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) jederzeit gegeben sein muss. Es reicht also nicht aus, im Jahresdurchschnitt zahlungsfähig zu sein, sondern das ist tatsächlich tagtäglich erforderlich.



### Übung 2

Rekapitulieren Sie nochmals die eben genannten wirtschaftlichen Prinzipien. Sie sind Basis aller betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Begründen Sie speziell, warum eine durchschnittliche Liquidität nicht ausreichend sein kann.



### Wichtig

Die genannten Prinzipien sind für sich genommen „wertfrei“. Das heißt, aus diesen Prinzipien kann man nicht auf Motive oder Zielsetzungen des wirtschaftlichen Handelns schließen.

## 1.2.3 Wirtschaftssubjekte

Wir haben immer wieder von „Wirtschaftssubjekten“ gesprochen. Was ist nun darunter zu verstehen?

Keinesfalls handelt es sich ausschließlich um natürliche Personen, wiewohl diese ebenfalls dazugehören können. Wirtschaftssubjekte sind diejenigen, die auf den Märkten auftreten und mit wirtschaftlichen Gütern aller Art handeln. Durch ihr Agieren treffen Nachfragen (um zu konsumieren) und Angebote aufeinander. Eine mögliche Einteilung der Wirtschaftssubjekte kann diese sein:

<sup>2</sup> Dieser Ausschluss erfolgt einerseits dadurch, dass einem illiquiden (nicht zahlungsfähigen) Marktteilnehmer nichts verkauft wird. Andererseits ist Illiquidität ein gesetzlicher Insolvenzgrund, d. h. die Geschäftsführung ist gesetzlich verpflichtet, Insolvenz anzumelden.

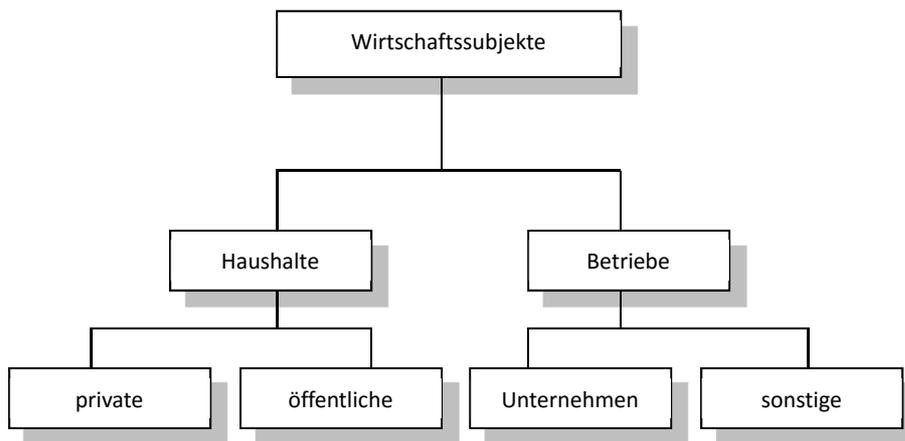


Abb. 1: Einteilung der Wirtschaftssubjekte

Zur Erläuterung:

Haushalte sind auf dem Markt in der Regel „Nachfrager“. Sie bieten Geld und kaufen sich dafür Produkte und Dienstleistungen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. In letzter Konsequenz sind die Privathaushalte diejenigen, die die Märkte mit Geld versorgen. Die Unterscheidung nach privat und öffentlich erklärt sich von selbst.

Im Gegensatz zu den Haushalten sind Betriebe sowohl „Anbieter“ (der von ihnen hergestellten Waren und/oder Dienstleistungen) als auch „Nachfrager“ nach Waren (z. B. Material) oder Dienstleistungen. Was ist aber der Unterschied zwischen einem „Betrieb“ ganz allgemein und einem Unternehmen? Der Betrieb ist eine „planvoll geordnete Wirtschaftseinheit, die am Wirtschaftsleben teilnimmt“. Das ist eine sehr allgemeine Definition und sie umfasst sowohl die Unternehmen als auch sonstige Betriebe. Unternehmen sind nach diesem Verständnis diejenigen Betriebe, die erwerbswirtschaftlich tätig sind, deren Ziel also vor allem in der Erzielung von Gewinnen besteht. Sie sind mehrheitlich in privatem Eigentum und wirtschaftlich autonom in ihren Entscheidungen.

Sonstige Betriebe sind nicht nur die öffentlichen (wie beispielsweise kommunale Unternehmen), sondern der gesamte Bereich gemeinnütziger Betriebe gehört genauso dazu wie die Genossenschaften, deren Ziel es laut Genossenschaftsgesetz ist, die wirtschaftlichen Vorteile der Mitglieder, der Genossen, zu fördern.

## 1.2.4 Arbeitsteilung als Basis

Man kann es sich heute kaum noch vorstellen, in einer nicht arbeitsteiligen Gesellschaft leben zu müssen. Die moderne Wirtschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass eben nicht jeder alles tut, sondern jeder das, was er am besten kann, um die Ergebnisse seiner Tätigkeit dann zu verkaufen und seine Bedürfnisse durch Zukauf anderer Produkte und Leistungen zu befriedigen. Arbeitsteilung ist die Basis für wirtschaftlichen Erfolg, da die auf diese Weise erbrachten Leistungen mit deutlich höherer Produktivität entstehen, als gäbe es diese Arbeitsteilung nicht.

Dem Vorteil der Arbeitsteilung stehen auch Nachteile gegenüber: So muss die gesamte vielfältige Wirtschaft gesteuert werden, wodurch Koordinationskosten entstehen. Solche Koordinationskosten sind beispielsweise Kosten für:

- die Beschaffung von Informationen,
- die Anbahnung und den Abschluss von Verträgen,
- die Kontrolle usw.



#### Fazit

Arbeitsteilige Prozesse sind die Basis modernen Wirtschaftens. Auf diese Weise können wirtschaftliche Güter produktiver her- und bereitgestellt werden. Andererseits werden dadurch Prozesse verkompliziert. Es ist Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die Koordination effektiv vorzunehmen.

### 1.2.5 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Wie auch die Ingenieurwissenschaften ist die Betriebswirtschaftslehre kein monolithischer Block, sie besteht aus einer Vielzahl von Einzeldisziplinen. Die wichtigsten davon lernen Sie in den einzelnen Lerneinheiten dieses schriftlichen Lehrgangs noch genauer kennen. Sie sollen hier deshalb nur kurz genannt werden.

#### **In Bezug auf die Phasen des Produktionsprozesses:**

Der Produktionsprozess, oder besser die Wertschöpfung im Unternehmen, durchläuft verschiedene Phasen. Er beginnt mit der Beschaffung der Produktionsfaktoren und führt über die Produktionsplanung und -steuerung einschließlich der Lagerwirtschaft und Bestandsorganisation bis zum Absatz. Die zugehörigen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre sind

- das Management der gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain Management),
- die Ökonomie von Forschung und Entwicklung (als nötige Vorleistung),
- der Einkauf und die Beschaffungslogistik,
- die Produktionsplanung und das Produktionsmanagement (in großer Nähe zur technologischen Planung und Steuerung),
- der Absatz/Verkauf und das Marketing.

#### **In Bezug auf die einzelnen Produktionsfaktoren:**

Die Produktionsfaktoren sind Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, dementsprechend gibt es die Bereiche

- Personalwesen,
- Material- und Lagerwirtschaft,
- Steuerung des Anlagevermögens (Maschinen, Anlagen, Grundstücke und Gebäude).

#### **In Bezug auf betriebliche Aufgaben:**

Zwei Bereiche, die in keinem Unternehmen fehlen, sind

- der Finanzbereich (mit den Aufgaben Investition und Finanzierung, Steuerung der finanziellen Prozesse und finanzielle Abwicklung/Zahlungsverkehr sowie das Finanzcontrolling) und
- das Rechnungswesen, dessen Aufgabe es ist, die Prozesse in den betrieblichen Rechnungen abzubilden (u. a. die Betriebsbuchhaltung).

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Teilgebieten, die je nach den konkreten Gegebenheiten mehr oder weniger stark ausgeprägt, in einigen Betrieben aber auch gar nicht vertreten sind. Beispiele hierfür wären

- Wirtschaftsrecht,
- Wirtschaftsinformatik,
- Unternehmensorganisation usw.

**In Bezug auf die Branche:**

Einige Branchen weisen Besonderheiten auf, sodass sich dort spezielle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre herausgebildet haben. Zu nennen wären hier u. a.

- Bankbetriebswirtschaft,
- Handelsbetriebswirtschaft,
- Transportbetriebswirtschaft usw.



**Praxistipp**

Es ist nicht Ziel dieses schriftlichen Lehrganges, in einer endlosen Reihe all diese Spezialfälle abzuarbeiten. Wir werden uns konzentrieren auf Unternehmen, also erfolgsorientierte Betriebe, aus den Bereichen produzierendes Gewerbe und allgemeine Dienstleistungen.

Damit wären die wesentlichen theoretischen Grundlagen gelegt. Nun wenden wir uns den unternehmerischen Zielen zu – wann ist ein Unternehmen erfolgreich?

## 2. Ziele von Unternehmen

Über die Notwendigkeit, Ziele zu definieren, gibt es keinen grundsätzlichen Dissens. Wer kein Ziel hat, kann auch nicht feststellen, ob er es erreicht hat. Wie sieht aber das Ziel oder das Zielsystem von Unternehmen aus? Gibt es ausschließlich finanzielle Ziele oder auch andere wirtschaftliche Zielstellungen, gibt es neben den wirtschaftlichen auch andere Ziele, an deren Erfüllung man den Erfolg eines Unternehmens misst? Diesen Fragen wollen wir uns im folgenden Kapitel überblicksartig widmen.

### 2.1 Anforderungen an Ziele



#### Beispiel

Was halten Sie von folgendem Ziel, das in einem strategischen Papier eines Finanzdienstleisters formuliert wurde:

„Wir verstehen uns als Partner unserer Kunden und orientieren uns an dem Ziel, sie gut zu beraten!“

Klingt doch gut? Und ist an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet?

Wenn man sich die Formulierung genau ansieht, merkt man schnell, dass hier (wahrscheinlich sogar in einer guten Absicht) letztlich eine Nichtigkeit formuliert wurde. Gute Beratung sollte doch eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Und wie wollen Sie kontrollieren, ob dieses Ziel auch erreicht wurde?

Generell gelten bei der Formulierung von Unternehmenszielen folgende Anforderungen:

- Ziele müssen realistisch sein.

Eine Zielstellung, die von vornherein nicht zu erreichen ist, wirkt demotivierend. Zielstellungen, die zu „lasch“ sind, führen ebenfalls zu suboptimalen Ergebnissen. Überdies kann ein unrealistisches Ziel zu falschen Entscheidungen führen.



#### Praxistipp

Sie haben sich vorgenommen, dass Investitionen in Ihrem Unternehmen eine Mindestrendite von 20 Prozent auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften sollen, und lehnen alle Investitionen ab, die diese Marke nicht erreichen. Als Alternative bleibt Ihnen also nur, die Investition zu unterlassen. Und was ist das Ergebnis? Das Kapital wird nicht gewinnbringend (nämlich gar nicht) eingesetzt und die Gesamrendite Ihres Unternehmens sinkt.

- Ziele sollen messbar sein. „Kundenfreundlichkeit“ ist keine messbare Größe, wohl aber die Anzahl der Kunden, die Folgeaufträge auslösen.
- Ziele müssen insofern hierarchisch geordnet werden, dass deutlich zu unterscheiden ist, was Hauptziele und was Nebenziele sind. Setzen Sie Prioritäten!
- Achten Sie darauf, dass keine Widersprüche zwischen den Zielen entstehen. Es sollte nicht sein, dass das Erreichen eines Zieles nur zu Lasten eines anderen ebenso wichtigen Zieles möglich ist.



### Praxistipp

Denken Sie daran, das Zielsystem in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Das betrifft sowohl die Inhalte der Ziele als auch die Messgrößen, die Sie erreichen wollen.



### Übung 3

Überlegen Sie, ob Ihnen, bezogen auf Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld, sofort drei Ziele einfallen, an deren Erfüllung Ihre Arbeitsleistung gemessen wird. Genügen diese Ziele den o. g. Ansprüchen?

## 2.2 Arten von Zielen

„Betriebswirte denken nur ans Geld ...“

Sicherlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass die kaufmännische Denkweise stark von Geld als Erfolgsfaktor geprägt ist. Das bedeutet aber nicht, dass daneben keinerlei andere Zielstellungen existieren. Bei allen Auswüchsen, die es gibt, gegeben hat und wahrscheinlich auch immer wieder geben wird, sollte man nicht den Mittelständler vergessen, der mit seinem Unternehmen, seiner Region und seinen Mitarbeitern eng verbunden ist und eben nicht nur den kurzfristigen Gewinn, sondern eine langfristige Entwicklung im Auge hat.



### Wichtig

Wirtschaftliche Entscheidungen werden in hohem Maße auch von anderen als rein monetären Gesichtspunkten geprägt. Nicht immer sind diese Prämissen mess- und greifbar, was ihre Beurteilung erschwert.



### Beispiele

Im Gewerbegebiet „Oberaue“ errichtet die International Solutions IT GmbH ihr neues Firmengebäude. Glas, Wasser, ein ökologisch korrektes Gründach und großzügige Grundrisse machen einen bestimmten Anspruch deutlich. Hier sollen Internationalität und Größe demonstriert werden. – Im Firmenobjekt verwirklicht sich ein gewisses Prestigedenken.

Die AZET GmbH übernimmt die Kindergartengebühren für ihre Mitarbeiter und sponsert darüber hinaus ein Konzert zweier Nachwuchsbands in einem örtlichen Biergarten. Auf diese Weise macht sie soziales und kulturelles Engagement deutlich.

Die S & R OHG beteiligt sich aus ethischen Gründen nicht an einer Ausschreibung für Komponenten eines Waffensystems.

Es ist nicht selten, dass solche nicht-monetären Zielstellungen den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens sogar entgegenlaufen. Prestigebauten kosten Geld, Auftragsverzicht aus ethischen Gründen kann eventuell wirtschaftliche Probleme mit sich bringen und Sponsoring muss man sich leisten können.



### Fazit

Neben rein wirtschaftlichen Zielen gibt es eine Vielzahl von anderen Zielen und Beweggründen für Entscheidungen im Unternehmen. Sie bilden oft die „Leitplanken“ für wirtschaftliche Entscheidungen. Da sie zumeist finanzielle Auswirkungen haben, kann man sie in der Folge im Zusammenhang mit den rein wirtschaftlichen Zielgrößen sehen.

Auch wirtschaftliche Ziele sind nicht immer nur in Geld zu messen. Ziele können u. a. sein

- bestimmte Leistungen (Marktanteile, Qualitätsstandards, Produktionsmengen u. a.),
- finanzielle Strukturen (Höhe von Liquiditätsreserven, Bilanzstrukturen),



### Beispiel für Bilanzstrukturen

Die Schall & Rauch GmbH hat als internes Ziel vorgegeben, dass die Höhe der Verbindlichkeiten nie größer sein darf als das bilanzielle Eigenkapital. Malermeister Krause achtet darauf, dass seine ausstehenden Forderungen höchstens 15 Prozent des voraussichtlichen Jahresumsatzes ausmachen.

- Erfolge (Gewinn insgesamt, ausschüttbarer Gewinn, Rentabilität).

Gerade die letzte Gruppe der hier genannten Ziele hat besondere Bedeutung. Aus diesem Grunde wollen wir uns im nächsten Abschnitt noch etwas intensiver mit ihnen befassen.

## 2.3 Umsatz, Gewinn oder Shareholder Value?



### Wichtig

Die wesentliche Frage, die zu beantworten ist, lautet: Wann ist ein Unternehmen erfolgreich?

Im nächsten Abschnitt wollen wir klären, ob es eine wirtschaftliche Zielgröße gibt, die alle anderen dominiert. Dominieren heißt dabei nicht, dass sämtliche anderen Größen keine Bedeutung mehr haben.

Gerade in Zeiten eines wirtschaftlichen Wachstums sucht man nach einer Kennzahl, die dieses Wachstum zusammenfassend ausdrückt. Am besten eignet sich dazu eine Größe, die die abgesetzten Güter zusammenfassend ausdrückt – der Umsatz. Umsatz ist grundsätzlich definiert als

$$\text{Umsatz} = \text{abgesetzte Menge} \times \text{Preis pro Stück}^3$$

Lange Zeit war die Steigerung des Umsatzes das Nonplusultra der Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung. Allerdings stößt diese Kennzahl an zwei Grenzen:

- Wachstum ist endlich. Mit der zunehmenden Enge des Marktes, der Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt<sup>4</sup>, stellte sich heraus, dass der Umsatz nicht als alleinige Kennzahl für den wirtschaftlichen Erfolg taugte.
- Die Kosten, die für einen bestimmten Umsatz entstehen, werden nicht berücksichtigt.

Der Gewinn ist die Differenz zwischen dem Umsatz, oder genauer: den Umsatzerlösen einerseits und den Kosten, die für die Erzielung des Umsatzes erforderlich sind. (Diese Aussage ist bewusst sehr allgemein gehalten. Die genaue Berechnung und entsprechende Abgrenzungen können Sie unter anderem im Kapitel über das Rechnungswesen nachlesen.) Es ist offensichtlich, dass die Hinzuziehung des Gewinnes den Erfolg eines Unternehmens deutlich besser darstellt als der Umsatz.

<sup>3</sup> Unter Stück versteht man jede „fakturierbare Einheit“, also auch beispielsweise Gewichts-, Flächen- oder Raummaße, in denen das Produkt gehandelt wird. Abgerechnete Arbeitsstunden fallen ebenfalls darunter.

<sup>4</sup> Ein Verkäufermarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass das Angebot an Waren und Dienstleistungen den Bedarf nicht decken kann. Der Verkäufer sitzt am längeren Hebel. Bei dem heute allgemein üblichen Käufermarkt ist es genau umgekehrt. Der Käufer kann unter den verschiedenen Anbietern auswählen.



### Beispiel

Die Uhrenfabrik „Kurz und Töchter GmbH“ stellt zwei Gruppen von Uhren her, einerseits ein einfaches Werk in einem Stahlgehäuse, andererseits hochwertige handgefertigte Uhren in einem Rotgoldgehäuse. Die Golduhren sind allein aufgrund des verwendeten Materials deutlich teurer als die Stahluhren. Bei angenommen gleichen Stückzahlen ist der Umsatz der Golduhren etwa fünfmal so hoch wie der der Stahluhren.

Der Gewinn ist aber bei den Stahluhren höher, da die Fertigung automatisiert ist und das Material günstig eingekauft werden kann.



### Wichtig

Um den Erfolg eines Unternehmens zu beurteilen, ist also der Gewinn deutlich besser geeignet als der Umsatz.

Der Gewinn ist eine absolute Größe. Er wird in Euro (oder einer anderen Währung) gemessen. Jedoch wird dabei außer Acht gelassen, mit welchem Einsatz an Kapital dieser Gewinn erzielt wurde. Um zu einem sinnvollen Ergebnis zu kommen, braucht man also noch eine weitere Größe, das eingesetzte Kapital.

Kapital kann dem Unternehmen in grundsätzlich zwei Formen zur Verfügung gestellt werden, nämlich als Fremdkapital (z. B. in Form eines Darlehens) oder als Eigenkapital, das nicht zurückgezahlt werden muss. Fremdkapitalgeber erhalten Zinsen, die den Gewinn schmälern. Demnach muss das Fremdkapital nicht separat berücksichtigt werden.



### Beispiel

Die Schall & Rauch GmbH hat einen Kredit von 500.000 €, für den sie 6 Prozent Zinsen zahlen muss. Dadurch verringert sich ihr Gewinn um 30.000 €, die Zinsen gehen als Kosten in die Betrachtung ein.

Anders sieht es beim Eigenkapital aus. Die „Belohnung“ des Eigenkapitalgebers besteht in dem erwirtschafteten Gewinn, der dem Eigenkapitalgeber (also dem Eigentümer) zusteht. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine regelmäßige Zahlung, sondern um den Rest, der übrigbleibt, wenn (neben sämtlichen anderen Kosten) Zinsen und Steuern abgeführt worden sind. Eigenkapitalgeber gehen also ein höheres Risiko ein. Die Gefahr besteht darin, alles zu verlieren (im schlimmsten Fall) oder zumindest nicht regelmäßig Zahlungen zu erhalten. Für dieses Risiko erwartet der Eigentümer nicht zu Unrecht einen „Aufschlag“. Ein Vergleichsmaßstab für den Kapitalgeber wäre eine risikolose Geldanlage, z. B. ein Bundeswertpapier, auf das dann dem höheren Risiko entsprechend ein Zuschlag kalkuliert wird.



**Beispiel**

Wenn der Zinssatz für Bundesschatzbriefe beispielsweise 4 Prozent beträgt, wird der Gesellschafter einer GmbH eine Rendite auf das durch ihn investierte Kapital von etwa 8 Prozent erwarten.

Damit ergibt sich eine neue Sichtweise auf den Erfolg eines Unternehmens:



**Wichtig**

Der Gewinn sollte so groß sein, dass auf das investierte Eigenkapital eine Mindestrendite erwirtschaftet wird, die größer ist als die Rendite einer risikolosen Anlage.

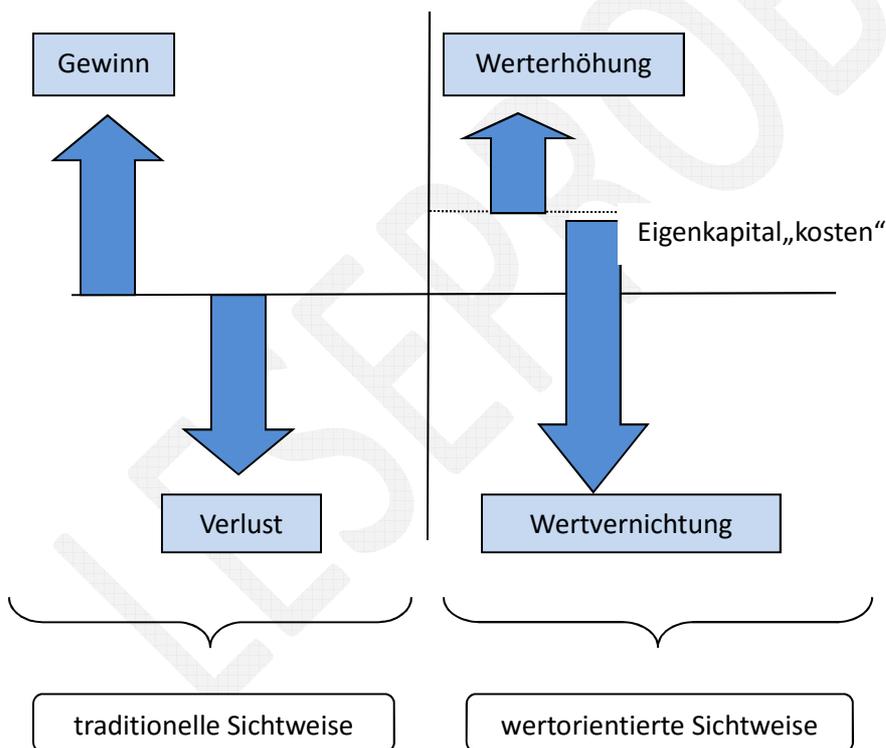


Abb. 2: Traditionelle vs. wertorientierte Sichtweise

Der Teil des Gewinnes, der größer ist als die Eigenkapitalkosten, ist ein zusätzlich geschaffener wirtschaftlicher Wert – auf Englisch: Economic Value Added. Die Abkürzung dafür lautet EVA – erinnern Sie sich an den einleitenden Abschnitt dieser Lerneinheit? Sie wissen nun also vom Grundsatz her, was der Controller gemeint hat.

Was versteht man unter Eigenkapital, „kosten“? In jedem Unternehmen wird eine bestimmte Summe Eigenkapital eingesetzt. Eine vollkommene Finanzierung über Kredite und sonstiges Fremdkapital wird nicht möglich sein. Allein aus Gründen der Haftung und

der Sicherheit werden Fremdkapitalgeber immer darauf achten, dass sich der oder die Eigentümer auch mit eigenem Geld an dem Unternehmen beteiligen.

Über die absolute Höhe des erforderlichen Eigenkapitals kann man keine allgemeingültigen Aussagen treffen – das ist u. a. abhängig vom Sicherheitsbedürfnis der Kapitalgeber, dem Risiko in der Branche und dem konkreten Risiko für das eventuelle Scheitern des Unternehmens.

Für dieses Geld, das die Unternehmer in ihr Unternehmen stecken, erwarten sie eine bestimmte (risikoabhängige) Rendite. Niemand, der wirtschaftlich vernünftig handelt, wird ohne Aussichten auf einen Erfolg in ein Unternehmen investieren.

Die Summe des eingesetzten Eigenkapitals kann also mit den Mindestrenditeanforderungen der Kapitalgeber ausmultipliziert werden. Die auf diese Weise berechnete Summe sind die oben genannten Eigenkapitalkosten.



## Beispiel

Herr Schall steckt in sein Unternehmen 50.000 Euro, z. B. in Form des Kaufes eines Autos und einer Computeranlage. Aufgrund des allgemeinen Geschäftsrisikos erwartet er eine Rendite von 8 Prozent nach Steuern. Er kalkuliert demnach:

$$50.000 \text{ €} \times 8 \% = 4.000 \text{ €}$$

Der in seinem Unternehmen erwirtschaftete Gewinn sollte also mindestens 4.000 € betragen, die Herr Schall in Form einer Gewinnentnahme erhalten kann. (Nicht berücksichtigt in dieser einfachen Rechnung ist eine eventuelle Arbeitsleistung von Herrn Schall für sein Unternehmen. Auch diese Arbeitsleistung müsste aus Gewinnen entlohnt werden.)



## Praxistipp

Die Höhe der erwarteten Mindestrendite hängt ab von dem Risiko, das der Eigenkapitalgeber eingeht. Er muss einschätzen, wie hoch die Gefahr ist, dass er sein Eigenkapital abschreiben muss. Es gibt eine Reihe von Modellen, die diese Gefahr berechnen, jedoch wird dabei immer ein subjektiver Anteil erhalten bleiben, da es sich um künftige und damit unsichere Erwartungen handelt.



### Fazit

Der Erfolg eines Unternehmens misst sich daran, wie hoch sich das von den Eigenkapitalgebern – den Eigentümern – eingesetzte Kapital rentiert. Diese Rendite sollte mindestens so hoch sein wie die Rendite vergleichbarer, also etwa ebenso riskanter Investitionen.

Der Umsatz ist die Basis, um Gewinn erzielen zu können, ein entstandener Gewinn führt zu einer Rendite. Damit sind diese beiden Größen Grundlagen für das Entstehen einer positiven Eigenkapitalrendite.

Eine letzte Frage bleibt in diesem Zusammenhang noch zu klären: Was hat es mit dem Shareholder Value auf sich?

Shareholder sind im Englischen die Anteilseigner eines Unternehmens. Der Shareholder Value ist demzufolge der Wert oder der Nutzen, den ein Unternehmen für seinen Eigentümer hat. Dieser Nutzen besteht aus zwei Komponenten:

- Zunächst ist das der Gewinn (bei Aktiengesellschaften in Form der Dividenden), der entnommen bzw. ausgeschüttet wird.
- Weiterhin ist zu beachten: Nicht alle Gewinne werden ausgeschüttet, sondern ein Großteil verbleibt im Unternehmen und wird neu investiert. Das führt zu einer Erhöhung des Wertes des Unternehmens. Damit erhöht sich das Vermögen des Eigentümers, allerdings ohne den Zufluss von Geld. Auch diese Werterhöhung gehört zum Shareholder Value. Da er sie aber erst später realisieren kann, muss sie abgezinst werden.



### Praxistipp

Bei einer Aktiengesellschaft lässt sich diese Wertsteigerung relativ einfach feststellen: Es ist die Wertentwicklung der Aktie zwischen ihrem Kauf und ihrem Verkauf.

Damit ist aber auch ersichtlich: Die Wertentwicklung muss nicht immer nach oben gehen, es kann auch zu einer Reduzierung des Wertes, einer Wertvernichtung, kommen.

## 2.4 Ergänzung um den Stakeholder Approach

Der Shareholder-Value-Ansatz hat nicht den besten Ruf. Speziell in Deutschland wird ein Manager weniger als Interessenwahrer der Anteilseigner, denn als Person gesehen, die die Interessen verschiedener Gruppen koordinieren soll, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Ziel sollte es also sein, die Wünsche aller, für die „etwas auf dem Spiel steht“<sup>5</sup>, zu koordinieren und zu einem bestmöglichen Ergebnis zu bringen.

<sup>5</sup> Engl. „at the stake“ = auf dem Spiel, daher „Stakeholder“.

Wer sind nun diese Stakeholder?



Abb. 3: Stakeholder  
(in Anlehnung an Süchting/Paul, Bankmanagement, Stuttgart 1998)

Es stellt sich nun die Frage, ob die Shareholder einseitig bevorteilt werden (sollten):

- Einerseits ist die Bevorzugung nicht ungerechtfertigt. Schließlich sind die Eigentümer diejenigen aus dem Kreis der Stakeholder, die das größte Risiko eingehen. Sie setzen eigenes Geld ein und tragen das Risiko des Totalverlustes. Alle anderen sind mehr oder weniger ausschließlich an positiven Ergebnissen beteiligt (z. B. der Staat in Form von Steuern, Mitarbeiter in Form von Entlohnung).
- Andererseits ist eine solche Bevorzugung nicht per se schädlich. Vielmehr sind alle Parteien mehr oder weniger voneinander abhängig.



#### Beispiel

Das Management wird äußeren Druck auf das Unternehmen in Form erhöhter Leistungsansprüche an seine Mitarbeiter weitergeben. Das geht aber nur bis zu einem bestimmten Maß. Wird dieses überschritten, drohen einerseits Abwanderungen qualifizierter Mitarbeiter, Dienst nach Vorschrift u. Ä., andererseits wird bei zusätzlichen Leistungen auch eine erhöhte Belohnung eingefordert (z. B. Überstundenzuschläge).



### Praxistipp

Wird die Unternehmensführung ausschließlich auf die kurzfristige Steigerung des Aktienkurses ausgerichtet, hat das nur wenig mit dem Shareholder Value zu tun, sondern ist eher eine verfehlte Politik zur kurzfristigen Umsetzung spezieller Interessen bis hin zu einem teilweise kriminellen Verständnis zur Wertsteigerung – siehe die Bilanzskandale von WorldCom oder Enron in den USA.

Andere Möglichkeiten, wie Stakeholder auf das Unternehmen einwirken, können sein:

- Abwanderung von Kunden oder Lieferanten,
- Boykottbewegungen,
- Protestbewegungen in der Öffentlichkeit,
- Veränderungen des rechtlichen Rahmens durch den Staat.



### Fazit

Ein Unternehmen ist ein Geflecht aus wirtschaftlichen, aber auch sozio-kulturellen Beziehungen. Nur dann, wenn die Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigt werden, kann es zum Erfolg geführt werden.

Demgegenüber ist der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens die Voraussetzung dafür, langfristig am Markt zu bleiben und damit die Gelegenheit zu haben, auch die Interessen der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Personen und Personengruppen zu befriedigen.

## 3. Bilanzierung

Die Bilanzierung stellt eine besondere Aufgabe der Betriebswirtschaft dar. Je nachdem, ob ein Unternehmen kapitalmarktorientiert ist oder nicht, hat die Rechnungslegung nach internationaler Rechnungslegung (International Financial Reporting Standards, IFRS) oder nationaler Rechnungslegung (HGB) zu erfolgen. In dieser Lerneinheit werden wir Ihnen hauptsächlich die Regelungen nach HGB darstellen. Da das HGB grundlegend reformiert wurde und eine klare Tendenz zu den IFRS auch im HGB erkennbar ist, finden Sie die Regeln der IFRS in den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit.



### Arbeitshilfe Ausführlicher Teil Bilanzierung mit IFRS

In den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit finden Sie die Arbeitshilfe „Ausführlicher Teil Bilanzierung mit IFRS.doc“.

### 3.1 Einführung

Der Jahresabschluss hat die Aufgabe, das betreffende Geschäftsjahr im Sinne der folgenden Zielsetzungen abzubilden:

- Ermittlung des ausschüttungsfähigen Gewinns: Um die Gläubiger zu schützen, darf nur ein bestimmter Teil des Ergebnisses ausgeschüttet werden.
- Information und Rechenschaft: Die Anteilseigner, Gläubiger und andere sollen sich über den Geschäftsverlauf des Unternehmens informieren.
- Dokumentationsfunktion: Beweissicherung etc.
- Grundlage für die steuerliche Gewinnermittlung: Der handelsrechtliche Jahresabschluss des HGB dient auch als Grundlage für die steuerliche Gewinnermittlung (sogenanntes Maßgeblichkeitsprinzip). Die umgekehrte Maßgeblichkeit, die den handelsrechtlichen Wertansatz für die steuerliche Anerkennung vorgeschrieben hat, wurde mit der Reform des HGB durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) aufgehoben.

Der Jahresabschluss nach HGB basiert auf sechs Grundprinzipien (§ 252 HGB):

„Bei der Bewertung der im Jahresabschluss ausgewiesenen Vermögensgegenstände und Schulden gilt insbesondere Folgendes:

1. Die Wertansätze in der Eröffnungsbilanz des Geschäftsjahrs müssen mit denen der Schlussbilanz des vorhergehenden Geschäftsjahrs übereinstimmen.
2. Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.
3. Die Vermögensgegenstände und Schulden sind zum Abschlussstichtag einzeln zu bewerten.
4. Es ist vorsichtig zu bewerten, namentlich sind alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlussstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen, selbst wenn diese erst zwischen dem Abschlussstichtag und dem Tag der Aufstellung des Jahres-

abschlusses bekannt geworden sind; Gewinne sind nur zu berücksichtigen, wenn sie am Abschlussstichtag realisiert sind.

5. Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs sind unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss zu berücksichtigen.
6. Die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden sollen beibehalten werden.“

Diese Regeln bedeuten im Einzelnen:

1. Identitätsprinzip: Wertansätze in Eröffnungs- und Schlussbilanz müssen übereinstimmen (§ 252 Abs. 1 Nr. 1 HGB).
2. Going-Concern-Prinzip: Der Jahresabschluss basiert auf der Voraussetzung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB).
3. Einzelbewertungsprinzip: Vermögensgegenstände sind grundsätzlich einzeln zu bewerten (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB). Dieses Prinzip wird durchbrochen bei Festwertverfahren (untergeordnete Bedeutung von Sachanlagevermögen sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen gemäß § 240 Abs. 3 HGB), Gruppenbewertung (gleichartige Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens (§ 240 Abs. 4 HGB) sowie Verbrauchsfolgeverfahren (§ 256 HGB).
4. Stichtagsprinzip: Es ist zum Bilanzstichtag zu bewerten.
5. Vorsichtsprinzip: Es ist vorsichtig zu bewerten, d. h. Erträge sind eher zu spät und Aufwendungen eher zu früh zu zeigen. Das Vorsichtsprinzip äußert sich im Realisationsprinzip und im Imparitätsprinzip.
6. Abgrenzungsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB): Erträge und Aufwendungen sind periodengerecht auszuweisen.
7. Stetigkeitsgebot (§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB): Bewertungsmethoden sind stetig anzuwenden.

Das HGB gliedert Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nach strengen Vorschriften, von denen kein Unternehmen abweichen darf. § 266 HGB verlangt für die Bilanz folgende Gliederung:

<b>Aktivseite</b>
A. Anlagevermögen
I. Immaterielle Vermögensgegenstände:
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten
2. Geschäfts- oder Firmenwert
3. geleistete Anzahlungen
II. Sachanlagen:
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken
2. technische Anlagen und Maschinen
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau

III. Finanzanlagen:
1. Anteile an verbundenen Unternehmen
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen
3. Beteiligungen
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
5. Wertpapiere des Anlagevermögens
6. sonstige Ausleihungen
B. Umlaufvermögen
I. Vorräte:
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen
3. fertige Erzeugnisse und Waren
4. geleistete Anzahlungen
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
4. sonstige Vermögensgegenstände
III. Wertpapiere:
1. Anteile an verbundenen Unternehmen
2. eigene Anteile
3. sonstige Wertpapiere
IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks
C. Rechnungsabgrenzungsposten
<b>Passivseite</b>
A. Eigenkapital
I. Gezeichnetes Kapital
II. Kapitalrücklage
III. Gewinnrücklagen:
1. gesetzliche Rücklage
2. Rücklage für eigene Anteile
3. satzungsmäßige Rücklagen
4. andere Gewinnrücklagen

IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
B. Rückstellungen
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen
2. Steuerrückstellungen
3. sonstige Rückstellungen
C. Verbindlichkeiten
1. Anleihen, davon konvertibel
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
8. sonstige Verbindlichkeiten, davon aus Steuern, davon im Rahmen der sozialen Sicherheit
D. Rechnungsabgrenzungsposten



#### Übung 4

Suchen Sie im Internet nach einer Unternehmensbilanz, die nach HGB erstellt wurde. Vergleichen Sie nun die o. g. Punkte mit jenen in der von Ihnen gefundenen Bilanz.

Ebenso gibt es gemäß § 275 HGB eine klare Vorschrift für die Gewinn- und Verlustrechnung. Bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens sind auszuweisen:

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand:
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen

6. Personalaufwand:
a) Löhne und Gehälter
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen:
a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Inangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
15. außerordentliche Erträge
16. außerordentliche Aufwendungen
17. außerordentliches Ergebnis
18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
19. sonstige Steuern
20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens sind auszuweisen:

1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. allgemeine Verwaltungskosten
6. sonstige betriebliche Erträge
7. sonstige betriebliche Aufwendungen
8. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
9. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen

10. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
14. außerordentliche Erträge
15. außerordentliche Aufwendungen
16. außerordentliches Ergebnis
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
18. sonstige Steuern
19. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Zusätzlich existieren für einzelne Branchen separate Formblätter. So haben Banken, Versicherungen, Krankenhäuser oder auch Wohnungsgesellschaften eigene Formblätter, die von den Unternehmen der jeweiligen Branche anzuwenden sind.

Im Gegensatz zum HGB kennen die IFRS keine allgemeingültige Gliederung für Bilanz und GuV. Es lassen sich allenfalls Mindestangaben aus den verschiedenen Standards ableiten, die aber nicht unbedingt in Bilanz und GuV zu erfolgen haben, sondern auch im Anhang gemacht werden können. Es lässt sich nur eine Standard-GuV ermitteln, deren Angaben in der GuV oder im Anhang erscheinen müssen:

Umsatzerträge
– Umsatzkosten
– Forschungs- und Entwicklungskosten
– Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten
+ sonstige betriebliche Erträge
– sonstige betriebliche Aufwendungen
+ Finanzergebnis
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
– Ertragsteuern
– auf andere Gesellschafter entfallende Gewinne
= Jahresüberschuss

Ebenso existieren Mindestangaben für die Bilanz:

Anlagevermögen
Immaterielle Vermögenswerte
Sachanlagen
Nicht betrieblich genutzte Grundstücke
At-Equity-Beteiligungen
Sonstige Finanzanlagen
Latente Steuern
Umlaufvermögen
Vorräte
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte
Steuerforderungen
Sonstige nicht-finanzielle Vermögenswerte
Zahlungsmittel
Eigenkapital
Eingezahltes Kapital und Kapitalrücklage
Minderheitsanteile
Langfristige Schulden
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten
Langfristige Rückstellungen
Latente Steuern
Kurzfristige Schulden
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige
Übrige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten
Kurzfristige Rückstellungen
Steuerschulden



### Übung 5

Suchen Sie im Internet nun nach einer Unternehmensbilanz, die nach IFRS erstellt wurde. Vergleichen Sie nun die Bilanzen nach HGB und nach IFRS miteinander.

Die wichtigsten Bilanzpositionen werden im Folgenden dahingehend erläutert, wie sie nach HGB und IFRS bewertet werden.

## 3.2 Ausweis nach dem HGB

### 3.2.1 Immaterielle Vermögensgegenstände

Immaterielle Vermögensgegenstände werden nach HGB nur dann aktiviert, wenn sie entgeltlich erworben wurden. Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände dürfen nicht aktiviert werden (§ 248 Abs. 2 HGB). Damit dürfen die Kosten für die Entwicklung eines Patenten nicht aktiviert werden, wohl aber die Kosten für die Eintragung des Patenten, da letztere „entgeltlich erworben“ sind. Ein selbst erstellter Markenwert oder selbst erstellte Kundenlisten dürfen nicht aktiviert werden, zugekaufte dagegen müssen aktiviert werden. Die immateriellen Vermögensgegenstände werden über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben.



#### Beispiel

Die Hybrid-AG entwickelt einen neuartigen Hybridantrieb für Flugzeuge. Die Kosten belaufen sich auf 100 Mio. €. Für die Patentanmeldung fallen 100.000 € an.

Als immaterieller Vermögensgegenstand aktivierbar sind nur die 100.000 €. Die Entwicklungskosten von 100 Mio. € sind nicht aktivierungsfähig.

Die Bedeutung von immateriellen Vermögensgegenständen hat mit der Internationalisierung der Rechnungslegung stark zugenommen. Mittlerweile liegt der Anteil der immateriellen Vermögensgegenstände bei einigen DAX-Unternehmen über dem bilanziellen Eigenkapital.

#### Die Veränderungen durch das BilMoG

Das HGB wurde mit Umsetzung des BilMoG stark an die IFRS angepasst. Ebenso wie nach IFRS sind auch nach HGB ab dem 1.1.2010 selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände, die aus Entwicklungskosten stammen, aktivierungsfähig. Aktivierungsfähig bedeutet nach HGB aber im Gegensatz zu den IFRS ein Aktivierungswahlrecht.

Ebenso wird aus dem Aktivierungswahlrecht des Geschäfts- oder Firmenwertes eine Aktivierungspflicht, wobei die Abschreibungsmodalitäten eine planmäßige Abschreibung vorsehen. Die Nutzungsdauer ist nicht vorgeschrieben, muss aber bei einer Dauer von mehr als fünf Jahren erläutert werden.

### 3.2.2 Sachanlagen

Die Vorschriften zur Bewertung von Sachanlagevermögen finden sich im HGB in den §§ 253 bis 255. Vermögensgegenstände sind höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten zu bewerten (§ 253 Abs. 1 HGB).

Bei Sachanlagevermögen, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist, sind die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um planmäßige Abschreibungen zu vermindern. Der Plan muss die Anschaffungs- oder Herstellungskosten auf die Geschäftsjahre verteilen, in denen der

Vermögensgegenstand voraussichtlich genutzt werden kann. Ohne Rücksicht darauf, ob ihre Nutzung zeitlich begrenzt ist, können bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden, um die Vermögensgegenstände mit dem niedrigeren Wert anzusetzen, der ihnen am Abschlussstichtag beizulegen ist. Sie sind bei einer voraussichtlich dauernden Wertminderung vorzunehmen.

Damit sind Sachanlagen maximal zu ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten anzusetzen und danach zu unterteilen in solche, deren Nutzung zeitlich unbegrenzt ist und solche, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist. Erstere sind beispielsweise Grundstücke, letztere Gebäude. Während Grundstücke nicht planmäßig abgeschrieben werden, müssen Gebäude über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben werden. Der Plan für die Abschreibung ist so zu wählen, dass der Vermögenswert über seine Nutzungsdauer abgeschrieben wird.

Liegt der Wert des Sachanlagevermögens zum Bilanzstichtag unter dem Buchwert und wird diese Wertminderung aber nicht als dauerhaft angesehen, so darf eine außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren Wert vorgenommen werden. „Darf“ bedeutet nicht „muss“. Es ist also das Wahlrecht, das das Unternehmen hat.

Wird die Wertminderung aber als dauerhaft angesehen, so muss die außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden.



#### Beispiel

Der Buchwert einer Spezialmaschine liegt zum 31.12.X bei 5 Mio. €. Die Maschine wurde speziell für das Unternehmen hergestellt und ist ansonsten nicht verwendbar. Aus der Nutzung im Unternehmen lässt sich maximal ein Wert von 4 Mio. € rechtfertigen. Mit einer Verbesserung der Ertragslage ist in diesem Bereich nicht zu rechnen. Es muss eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden.

Über die handelsrechtliche Abschreibung hinaus können Abschreibungen gemäß § 254 HGB auch nach steuerrechtlichen Vorschriften ermittelt werden. Damit waren die im Steuerrecht in der Vergangenheit möglichen degressiven Abschreibungen, die den tatsächlichen Wertverlauf nicht richtig abbilden, auch handelsrechtlich erlaubt. Degressive Abschreibungen sind mittlerweile auch im Steuerrecht weitestgehend verboten, der alte § 254 HGB, der steuerliche Abschreibungen auch im Handelsrecht erlaubte, wurde ersatzlos gestrichen, sodass solche Abschreibungen nach HGB nicht mehr erlaubt sind.



#### Fazit

Die Bewertung von Sachanlagen war früher stark vom Steuerrecht geprägt. Die meisten Unternehmen verwendeten für den handelsrechtlichen Abschluss die steuerrechtlichen Vorgaben aus den AfA-Tabellen, d. h. die Nutzungsdauer wurde nach den steuerlichen Vorgaben ermittelt. Nach den neuen Regeln ist eine Abschreibung über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer vorzunehmen.

### 3.2.3 Vorräte

Zu den Vorräten nach HGB gehören

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen,
- fertige Erzeugnisse und Waren,
- geleistete Anzahlungen.

Vorräte sind wie generell bei der Bewertung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten Grundlage für die Bewertung und absolute Wertobergrenze (§ 253 Abs. 1 HGB).

Die Herstellungskosten werden im § 255 Abs. 2 HGB definiert: „Herstellungskosten sind die Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstands, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Dazu gehören die Materialkosten, die Fertigungskosten und die Sonderkosten der Fertigung sowie angemessene Teile der Materialgemeinkosten, der Fertigungsgemeinkosten und des Werteverzehrs des Anlagevermögens, soweit dieser durch die Fertigung veranlasst ist. Bei der Berechnung der Herstellungskosten dürfen angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung sowie angemessene Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für die betriebliche Altersversorgung einbezogen werden, soweit diese auf den Zeitraum der Herstellung entfallen. Forschungs- und Vertriebskosten dürfen nicht einbezogen werden.“ Damit gilt für Einzel- und variable Gemeinkosten eine Einbeziehungspflicht, für fixe Gemeinkosten dagegen ein Einbeziehungswahlrecht. Vertriebs- und Forschungskosten dürfen nicht einbezogen werden.

Dem Ausgangswert der Anschaffungs- oder Herstellungskosten ist zu jedem Bilanzstichtag der Stichtagswert gegenüberzustellen. Bei Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens sind Abschreibungen vorzunehmen, um diese mit einem niedrigeren Wert anzusetzen, der sich aus einem Börsen- oder Marktpreis am Abschlussstichtag ergibt (§ 253 Abs. 3 HGB).

### 3.2.4 Forderungen und Wertpapiere

Die allgemeinen Regeln für Umlaufvermögen, die bereits bei den Vorräten besprochen wurden, gelten auch für Forderungen und Wertpapiere des Umlaufvermögens. Somit sind diese bei der Erstbewertung mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, d. h. bei Forderungen mit ihrem Nennbetrag (also dem Betrag der Ausgangsrechnung bei Kundenforderungen) und mit den Anschaffungskosten bei Wertpapieren anzusetzen. Das Vorsichtsprinzip, das hier besonders gilt, führt dazu, dass uneinbringlich gewordene Forderungen auszubuchen und zweifelhafte Forderungen mit ihrem wahrscheinlichen Wert zu buchen sind (Gräfer/Sorgenfrei (2004), S. 208). Es gilt dabei, dass bei einer Wertminderung eine Abschreibung erfolgen muss und bei einer erwarteten weiteren Abwertung eine Abschreibung erfolgen kann.

6. Was unterscheidet wirtschaftliche Güter von freien Gütern? Wieso sind wirtschaftliche Güter die Basis betriebswirtschaftlichen Handelns und wieso können freie Güter das nicht sein?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Was ist das grundlegende Unterscheidungsmerkmal zwischen Haushalten und Betrieben?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen gewinnorientierten und nicht gewinnorientierten Betrieben (Profit- und Non-Profit-Organisationen)?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Lernkontrolle zu Kapitel 2**

9. Lassen sich alle Unternehmensziele in Geldgrößen messen?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Begründen Sie, wieso die Eigentümer eines Unternehmens das höchste Risiko tragen und deshalb auch eine bevorzugte Behandlung hinsichtlich der möglichen Höhe ihrer „Belohnung“ erwarten können.

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Kann es Zielkonflikte zwischen der Shareholder-Value-Maximierung und anderen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Zielen der mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Personen geben. Wie werden sie gegebenenfalls gelöst?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Lernkontrolle zu Kapitel 3**

12. Begründen Sie, warum konstitutive Entscheidungen für ein Unternehmen hervorgehobene Bedeutung haben.

---

---

---

---

---

---

---

---

13. Nach welchen Kriterien würde beispielsweise ein Automobilhersteller den Standort für ein neues Zweigwerk auswählen?

---

---

---

---

---

---

---

---

14. Wodurch unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften?

---

---

---

---

---

---

---

---

15. Ist die Haftung einer GmbH beschränkt?

---

---

---

---

---

---

---

---

LESEPROBE