

# LEXIKON für Rechnungswesen und Controlling

eine umfassende elektronische Ressource zu nahezu allen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre mit besonderem Schwerpunkt auf internes und externes Rechnungswesen sowie strategische und taktische Unternehmensführung.

Redaktionsschluß:

[...]

Enthält in der  
Vollversion das  
Erscheinungsdatum

Enthält in der  
Vollversion die  
Versionsnummer

von **H. Zingel**

*Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler (Dipl.-Sozialökonom, Univ. Lüneburg),  
Selbständiger Unternehmensberater*

E-Mail: [info@zingel.de](mailto:info@zingel.de), Internet: <http://www.zingel.de>

Version  
**13.##**

**Demoversion**

**Enthält eine kleine Anzahl von Beispielseiten aus dem Gesamtwerk.**

Mehr Infos über dieses Werk und die BWL CD finden Sie auf <http://www.zingel.de> unter „Downloads“

Erscheinungsjahr

Unterversion dieses Jahres

Haftungsausschluss: Keine Gewähr und keine Haftung bei Fehlern, Auslassungen oder Schäden infolge von Fehlern oder Auslassungen, auch keine Haftung bei Folgeschäden jedweder Art!

## Aufbereitung der Bilanz

Jede Vorbereitungshandlung, die durch

- Neugliederung,
- Umgliederung und ggfs.
- Um- und/oder Neubewertung

der Zahlen der Bilanz der Vorbereitung der nachfolgenden Jahresabschlussanalyse und → Kennzahlenrechnung dient (→ Jahresabschluß). Vgl. Aufbereitung der → GuV-Rechnung. Die Daten insbesondere des handelsrechtlichen Jahresabschlusses sind nicht immer gut für die Auswertung des Bilanzlesers geeignet und müssen durch Aufbereitungsmaßnahmen vorbereitet werden. Zu den Grundlagen vgl. → Ausbereitung der Abschlußdaten. Die Zahlenbeispiele dieses Stichwortes beziehen sich auf die folgende Beispielbilanz:

Aktiva		Exemplum GmbH		Passiva	
A. Anlagevermögen		A. Eigenkapital			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		I. Gezeichnetes Kapital	600 T€		
1. gewerbl. Schutzrechte	110 T€	II. Kapitalrücklage	350 T€		
2. Geschäfts- oder Firmenwert	80 T€	III. Gewinnrücklagen	150 T€		
II. Sachanlagen		4. andere Gewinnrücklagen	160 T€		
1. Grundstücke	650 T€	V. Jahresüberschuß	100 T€		
2. technische Anlagen	520 T€	B. Rückstellungen			
3. angere Anlagen, BGA	140 T€	2. Steuerrückstellungen	200 T€		
4. geleistete Anzahlungen	30 T€	3. Sonstige Rückstellungen	100 T€		
III. Finanzanlagen		C. Verbindlichkeiten			
5. Wertpapiere des Anlageverm.	40 T€	2. Verbindlichk. gegen Kreditinstitute	900 T€		
B. Umlaufvermögen		3. Erhaltene Anzahl. auf Bestellungen	20 T€		
I. Vorräte		4. Verbindlichkeiten aus L&L	250 T€		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	120 T€	5. Wechselverbindlichkeiten	40 T€		
2. unfertige Erzeugnisse	90 T€	8. Sonstige Verbindlichkeiten	220 T€		
3. fertige Erzeugnisse und Waren	230 T€	davon aus Steuern	80 T€		
II. Forderungen, sonst. Vermögen		davon aus sozialer Sicherheit	120 T€		
1. Forderungen aus L&L	750 T€	D. Rechnungsabgrenzungsposten	110 T€		
4. Sonstige Vermögensgegenst.	140 T€				
III. Wertpapiere					
3. Sonstige Wertpapiere	20 T€				
IV. Schecks, Kassen, Bankguthaben	180 T€				
C. Rechnungsabgrenzungsposten	100 T€				
	3.200 T€		3.200 T€		

**Aufbereitung nach Grundstruktur der Bilanz:** Diese Art der Aufbereitung der Bilanz ist die einfachste Methode. Die Grundstruktur der Vermögens- und Kapitalwerte wird zusammengefaßt. Hierbei werden, sofern dies im Ausgangsmaterial noch nicht geschehen ist, die jeweiligen Prozentanteile gebildet. Dies erlaubt eine Anzahl einfacher Kennzahlenrech-

nungen und verschafft dem Bilanzleser einen Überblick über das oft umfangreiche Zahlenmaterial. Dies ist insbesondere bei großen Bilanzen sinnvoll. Die Grundstruktur dieser Aufbereitung ist:

Aktiva			Aufbereitung nach Grundstruktur der Bilanz			Passiva		
A. Anlagevermögen	EUR	%	A. Eigenkapital	EUR	%			
B. Umlaufvermögen	EUR	%	B. Rückstellungen	EUR	%			
C. Rechnungsabgr.	EUR	%	C. Verbindlichkeiten	EUR	%			
			D. Rechnungsabgr.	EUR	%			
	Σ	%		Σ	%			

Für die vorstehende Beispielbilanz wäre die Aufbereitung nach der Grundstruktur:

Aktiva			Aufbereitung nach Grundstruktur der Bilanz			Passiva		
A. Anlagevermögen	1.570	49,06%	A. Eigenkapital	1.360	42,50%			
B. Umlaufvermögen	1.530	47,81%	B. Rückstellungen	300	9,38%			
C. Rechnungsabgr.	100	3,13%	C. Verbindlichkeiten	1.430	44,69%			
			D. Rechnungsabgr.	110	3,44%			
	3.200	100%		3.200	100%			

Schon an diesem im Grunde sehr einfachen Zahlenbeispiel läßt sich gut die Bedeutung der Um- und Neubewertungen demonstrieren. Wir betrachten dies anhand zweier Beispiele:

- das Unternehmen habe eine eingetragenes Markenzeichen (→ Markenschutz), für das jedoch das → Bilanzierungsverbot des §248 Abs. 2 HGB gilt, da dieses Markenzeichen selbst entwickelt und beim Patent- und Markenamt eingetragen, also nicht rechtsgeschäftlich erworben wurde, das aber im Laufe der Zeit eine große Bekanntheit und Wertschätzung am Markt erworben habe;
- das Unternehmen habe zudem eine ungenutzte Kreditlinie in Höhe von 200 bei einer Bank.

Für das Markenzeichen bestehen eine Zahl von Bewertungsmechanismen, die aber alle handelsrechtlich nicht zu einer Bilanzierung führen können. Beispiele sind

- die Methode der historischen Kosten;
- das Verfahren der Wiederbeschaffungskosten;
- die Premium-Pricing-Methode;
- die hedonische Methode und
- die Cash Flow Methode.

Wir nehmen hier an, daß der → Markenwert 300 betrage. Trotz des handelsrechtlichen Bilanzierungsverbotes ist dies ein faktisch vorhandener Vermögensgegenstand, der zum Anlagevermögen gehört, da das Markenrecht jeweils für zehn Jahre Gültigkeit besitzt und

beliebig oft verlängert werden kann. Die ungenutzte aber verfügbare Kreditlinie wird ebenso wie der Markenwert für Zwecke der Bilanzanalyse als Vermögensgegenstand ausgewiesen. Das führt zu zwei **Neubewertungen auf der Aktivseite**:

Aktiva		Aufbereitung nach Grundstruktur der Bilanz		Passiva	
A. Anlagevermögen	1.870	50,54%	A. Eigenkapital	1.860	50,27%
B. Umlaufvermögen	1.530	41,35%	B. Rückstellungen	300	8,11%
C. Rechnungsabgr.	300	8,11%	C. Verbindlichkeiten	1.430	38,65%
			D. Rechnungsabgr.	110	2,97%
	3.700	100%		3.700	100%

Zugleich entsteht nunmehr natürlich eine um 500 höhere Bilanzsumme. Da sich aber die Verbindlichkeiten nicht ändern, führt dies indirekt zu einer **Erhöhung des faktisch vorhandenen Eigenkapitals**. Die Umbewertungen der Aktivseite ziehen also entsprechende Umbewertungen der Passiva nach sich.

**Aufbereitung nach Fristigkeit:** Viele Kennziffern erfordern eine Auswertung nach Fälligkeitsterminen. Das gilt insbesondere für Liquiditätskennziffern und insbesondere im Zusammenhang mit dem Kreditrating stehende Risikobewertungsmethoden. Es hat daher Sinn,

- die Aktiva nach Liquidität und
- die Passiva nach Fristigkeit

zu analysieren, wobei beides im Grunde dasselbe ist, denn die Liquidität der Aktivseite eines Unternehmens ist zugleich die Fristigkeit der Verbindlichkeiten anderer Unternehmen und umgekehrt. Die Auswertung hat folgende Grundstruktur:

Aktiva		Aufbereitung nach Fristigkeit		Passiva	
Langfristige Bindung		Langfristige Bindung		Langfristige Bindung	
Anlagevermögen	EUR	%	Eigenkapital	EUR	%
Kurz- und mittelfr. Bindung			Fremdkap/Rückstell.	EUR	%
Vorräte	EUR	%	Kurzfristige Bindung		
Forderungen/Wertp.	EUR	%	Frist > 15 Tage	EUR	%
Liquide Mittel	EUR	%	Frist bis 15 Tage	EUR	%
Rechnungsabgrenzung	EUR	%	Rechnungsabgrenzung	EUR	%
	Σ	%		Σ	%

Die 15-Tage-Frist bei den Passiva hat insbesondere den Sinn, daß Verbindlichkeiten aus Sozialversicherung (mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil) und Verbindlichkeiten aus angemeldeten Steuern (Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer) Zahlungsziele unter 15 Tagen haben. Zudem ist hier die Bereitschaft zu Stundungen in der Regel besonders gering. Die Finanzämter berufen sich bei der Abführung der Umsatzsteuer i.d.R. darauf, daß der Steuerpflichtige die zugrundeliegenden Einnahmen ja gehabt habe, und gewähren keine Stundungen. Die Krankenkassen haben eigene Abteilungen, die nichts

anderes tun, als säumige Zahler ins Insolvenzverfahren zu schicken. Die Lage hat sich auch dadurch nicht verbessert, daß schon ab 2006 bestimmte SV-Zahlungen sogar vorfristig (!) vor Ablauf des zugrundeliegenden Monats zu leisten sind. Das hierin verkörperte Insolvenzrisiko ist also besonders groß.

Die Aufbereitung nach Fristigkeit braucht i.d.R. weitere Daten, die aus dem Anhang oder anderen Informationsquellen stammen. Dies betrifft insbesondere die → Rückstellungen aber auch viele → Verbindlichkeiten, die jeweils lang- oder kurzfristig sein können.

Wird die Beispielbilanz unter der Annahme ausgewertet, daß lediglich die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ein langfristiges Darlehen darstellen, und daß beide ausgewiesenen Rückstellungen kurzfristig sind, so käme man zu folgendem Ergebnis:

Aktiva		Aufbereitung nach Fristigkeit		Passiva	
Langfristige Bindung			Langfristige Bindung		
Anlagevermögen	1.570	49,06%	Eigenkapital	1.360	42,50%
Kurz- und mittelfr. Bindung			Fremdkap/Rückstell.	900	28,13%
Vorräte	440	13,75%	Kurzfristige Bindung		
Forderungen/Wertp.	910	28,44%	Frist > 15 Tage	630	19,69%
Liquide Mittel	180	5,63%	Frist bis 15 Tage	200	6,25%
Rechnungsabgrenzung	100	3,13%	Rechnungsabgrenzung	110	3,44%
	3.200	100%		3.200	100%

In dieser Darstellung wurden keinerlei Um- oder Neubewertungen vorgenommen. Ändern sich unsere Daten dahingehend, daß die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zu 200 aus **Verbindlichkeiten auf einem hoch überzogenen Girokonto** bestehen, so ändert sich unser Bild geradezu dramatisch:

Aktiva		Aufbereitung nach Fristigkeit		Passiva	
Langfristige Bindung			Langfristige Bindung		
Anlagevermögen	1.570	49,06%	Eigenkapital	1.360	42,50%
Kurz- und mittelfr. Bindung			Fremdkap/Rückstell.	700	21,88%
Vorräte	440	13,75%	Kurzfristige Bindung		
Forderungen/Wertp.	910	28,44%	Frist > 15 Tage	630	19,69%
Liquide Mittel	180	5,63%	Frist bis 15 Tage	400	12,50%
Rechnungsabgrenzung	100	3,13%	Rechnungsabgrenzung	110	3,44%
	3.200	100%		3.200	100%

Girokonten sind „niemals und jederzeit“ fällig, was natürlich heißt, daß die Bank sie jederzeit mit einer Frist von meist zwei Wochen kündigen kann, wenn sie das Vertrauen in den Kreditschuldner verliert. Aus Vorsichtsgründen müßte die Schuld auf dem Girokonto nunmehr in die kurzfristigen Verbindlichkeiten unter 15 Tage klassifiziert werden, denn wir wissen alle, daß Banken solche Kontokündigungen ohne weiteres vornehmen, auch wenn das erst die Insolvenz des Kreditschuldners unmittelbar ursächlich

auslöst. Das Risikobild würde sich nunmehr drastisch verändern: reichten zunächst die liquiden Mittel i.H.v. 180 noch beinahe zur Deckung der kurzfristigen Verpflichtungen aus, genügen sie nunmehr nichtmal mehr zur Hälfte dieser Schulden. Das mindert die Bonität des Unternehmens deutlich, denn unter Bonität versteht man die Fähigkeit des Kreditschuldners, seinen Zahlungsverpflichtungen vollständig und zeitgerecht nachzukommen. Das ist jetzt nur noch in einem viel ge-ringeren Maß gewährleistet.

Interessant ist in diesem Zusammenhang übrigens die Frage der → Sonderposten mit Rücklageanteil. Sie können je nach zugrundeliegender Rechtsprechung kurz- oder langfristige sein. Es wäre damit eine Umgruppierung in der Weise erforderlich, daß die Sonderposten mit Rücklageanteil der jeweils zugrundeliegenden Fristigkeit zugerechnet werden.

Auch die Zuordnung von Mezzanine-Instrumenten kann besonders problematisch sein (→ Mezzanine-Kapital), weil sie als Eigen- oder als Fremdkapital betrachtet werden können. Ähnlich können die Anzahlungen (→ Vorzahlung) ein facettenreiches Thema sein, weil sie lang- oder kurzfristig sein können, also zum → Anlagevermögen oder zum → Umlaufvermögen gehören können. Der Bilanzanalytiker sollte also über Informationen verfügen, für was für Bestellungen mit welchem Zeithorizont Anzahlungen entgegengenommen worden sind, und die entsprechende Verbindlichkeit ggfs. umgruppieren. Das ist besonders bei langfristigen Fertigungsaufträgen etwa im Baugewerbe relevant. → Auftragsfertigung, langfristige.

Schließlich eignet sich die Aufbereitung der Bilanz auch, Aussagen über Veränderungen anschaulich zu machen, die die Geschäftsleitung plant oder die ihr geraten werden sollten. Die nach Fristigkeit aufbereitete Bilanz beispielsweise enthält erhebliche kurzfristige Verbindlichkeiten aber unzureichende Zahlungsmittel. Dies kann ein unter Umständen bedrohliches Liquiditätsproblem darstellen. Eine Abhilfe könnte → **Factoring** sein. Würden wir etwa Forderungen im Wert von 800 an eine Factoringgesellschaft veräußern, so wäre dies zunächst ein Aktivtausch:

Aktiva		Aufbereitung nach Fristigkeit		Passiva	
Langfristige Bindung		Langfristige Bindung		Eigenkapital	1.360 42,50%
Anlagevermögen	1.570 49,06%	Eigenkapital	1.360 42,50%	Fremdkap/Rückstell.	900 28,13%
Kurz- und mittelfr. Bindung		Kurzfristige Bindung		Frist > 15 Tage	630 19,69%
Vorräte	440 13,75%	Frist > 15 Tage	630 19,69%	Frist bis 15 Tage	200 6,25%
Forderungen/Wertp.	<b>110 3,44%</b>	Rechnungsabgrenzung	110 3,44%		
Liquide Mittel	<b>980 30,63%</b>				
Rechnungsabgrenzung	100 3,13%				
	<b>3.200 100%</b>		<b>3.200 100%</b>		

Wird dies verwendet, Lieferantenschulden i.H.v. 600 und die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit einer Frist < 15 Tagen zu bezahlen, so hätte dies eine bilanzverkürzende Wirkung:

Aktiva		Aufbereitung nach Fristigkeit		Passiva	
Langfristige Bindung		Langfristige Bindung		Eigenkapital	1.360 56,67%
Anlagevermögen	1.570 65,42%	Eigenkapital	1.360 56,67%	Fremdkap/Rückstell.	900 37,50%
Kurz- und mittelfr. Bindung		Kurzfristige Bindung		Frist > 15 Tage	30 1,25%
Vorräte	440 18,33%	Frist > 15 Tage	30 1,25%	Frist bis 15 Tage	0 0,00%
Forderungen/Wertp.	110 4,58%	Rechnungsabgrenzung	110 4,58%		
Liquide Mittel	180 7,50%				
Rechnungsabgrenzung	100 4,17%				
	<b>2.400 100%</b>		<b>2.400 100%</b>		

Dies hat offensichtlich auch eine Auswirkung auf sämtliche Relativdaten, was für das Unternehmen vorteilhaft sein kann: so werden nicht nur kurzfristige Verbindlichkeiten pünktlich bedient – durch die Bilanzverkürzung kann das Unternehmen auch in eine geringere → Größenklasse i.S.d. §267 HGB geraten (→ Betriebsgröße, → Offenlegung). Dies vermindert u.U. die bürokratischen Aufwendungen der Abschlußerstellung und → Publizität. Die → Eigenkapitalquote steigt und die → Fremdkapitalquote sinkt; auch die Anlagendeckung wird besser. Imageschäden beim Inkasso werden vermieden und das Kosten- und personalintensive Debitorenmanagement kann ausgelagert werden. Schließlich kann durch Factoring das seit 1999 bestehende Verbot der steuerlichen → Teilwertabschreibung von Forderungen bei vorübergehender Wertminderung i.S.d. §6 Abs. 1 Nr. 2 EStG umgangen werden. Allerdings sind die Factoring-Gebühren oft sehr hoch und Factoring kann bei „harten“ Inkassomethoden die Kundenbeziehung beeinträchtigen.

Aufbereitung nach Sachbezug: Die Aufbereitung nach Sachbezug schließlich kondensiert die Positionen der einzelnen Sachkategorien. Dies ist insbesondere sinnvoll bei größeren Bilanzen, die in ihrer Originalrepräsentation schon aufgrund ihres Umfangs unübersichtlich erscheinen. Folgendermaßen könnte eine solche Bilanzzusammenfassung aussehen:

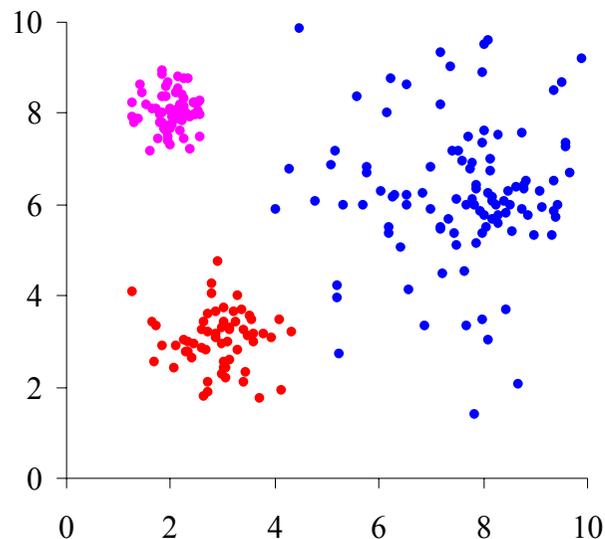
Aktiva		Aufbereitung nach Sachbezug		Passiva	
A. Anlagevermögen		A. Eigenkapital			
Immaterielle Vermögensgegenstände	EUR %	Gezeichnetes- oder Grundkapital	EUR %		
Sachanlagen	EUR %	Kapitalrücklagen	EUR %		
Finanzanlagen	EUR %	Gewinnrücklagen	EUR %		
B. Umlaufvermögen		Gewinn- oder Verlustvortrag	EUR %		
Vorräte	EUR %	Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag	EUR %		
Forderungen	EUR %	B. Rückstellungen	EUR %		
Wertpapiere	EUR %	C. Verbindlichkeiten			
Liquide Mittel	EUR %	Langfristige	EUR %		
C. Rechnungsabgrenzung	EUR %	Kurzfristige	EUR %		
		D. Rechnungsabgrenzung	EUR %		
	<b>Σ 100%</b>		<b>Σ 100%</b>		

Die Aufbereitung nach Sachbezug ist um so spezieller, je umfangreicher sie ist. Sie ist oft branchenspezifisch.

## Cluster

Engl. Haufen, Schwarm; im → Marketing eine Mehrzahl von Personen mit ähnlichen Präferenzen, was die Abgrenzung von Teilmärkten im Rahmen der → Marktsegmentierung erlaubt. Besteht nur ein einziger Cluster, so verschärft dies die Wettbewerbssituation; bestehen mehrere Cluster, so bilden sich häufig Nischenmärkte. Die Ermittlung von Clustern setzt die → Marktforschung voraus.

Einige Beispiele: Ein gute sei nach zwei relevanten, mit der Marktforschung mindestens ordinal meßbaren Kriterien bestimmt, beispielsweise eine Süßigkeit nach „Süße“ und „Säure“. Beide Merkmale können unabhängig voneinander von sehr gering bis sehr stark ausgeprägt erscheinen (0 bis 10). Eine typische Clusterbildung sieht so aus:



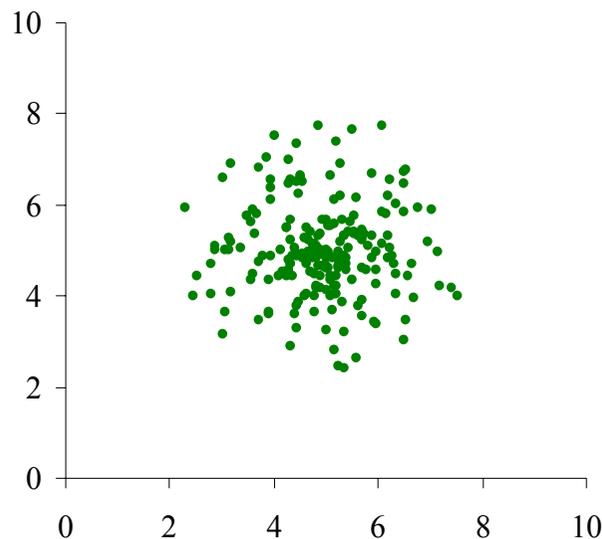
Hier entstehen drei Teilmärkte, die durch die → Standardabweichung (→ Varianz) und die Anzahl der Meßwerte ( $n$ ) der einzelnen Cluster bestimmt werden können:

- In einem Cluster mit **geringer Standardabweichung** entsteht ein klassischer Nischenmarkt mit Sonder-eigenschaften. Dieser wird meist nur von einem einzel-

nen Anbieter bedient, der hier eine sichere Abnehmer-schaft vorfindet.

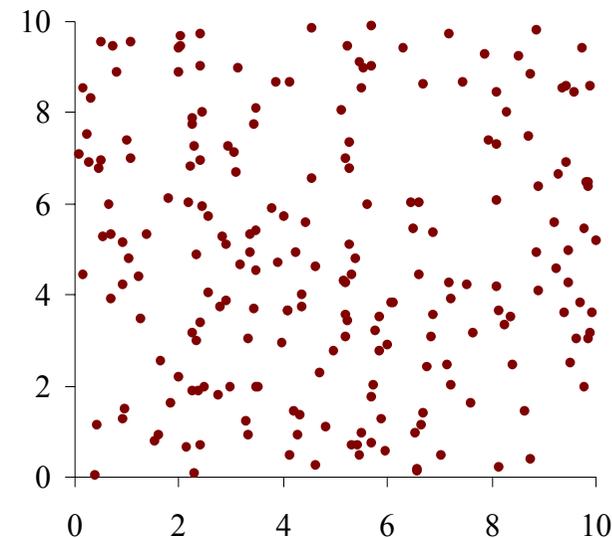
- In einem Cluster mit **hoher Standardabweichung** finden sich meist mehrere Anbieter mit unterschiedlichen Produkten, wenn die Anzahl der Nachfrager ausreicht, um eine entsprechend substantielle Nachfrage zu generieren.
- In einem Cluster mit **mittlerer Standardabweichung** kann entweder bei geringem Nachfragepotential ein Nischenmarkt entstehen oder es entstehen (bei hohem Potential) mehrere Konkurrenzprodukte.

Je geringer die Standardabweichung ist, desto ähnlicher sind tendenziell auf einem Markt angebotene Produkte. Das dann vorherrschende Unterscheidungsmerkmal ist nur noch die Marke (→ Markenschutz). Die jeweilige → Markenstrategie nimmt daher an Bedeutung zu.



Besteht hingegen in einem Markt nur **ein einziger Cluster**, so ist dies für die Anbieter oft von Nachteil. Hier ist mit einer hohen Konkurrenzintensität zu rechnen, weil sich

keine Nischenmärkte bilden. Alle Anbieter müssen also im Grunde gleiche Produkte anbieten - und streiten sich um dieselben Nachfrager. Dies kann auch zu einer schnelleren Monopolisierung durch verschärfte Auslese führen (→ Marktformen, → Monopol).



Bilden sich hingegen **gar keine C.**, scheinen sich also die Präferenzen über den gesamten Nachfrageraum zu verteilen, so kann dies zwei Diagnosen zulassen:

- Es wurde im Rahmen der Marktforschung nach Kriterien gefragt, die für die Nachfrager irrelevant sind, so daß sie nicht wußten, was sie antworten sollen. In diesem Fall muß die Marktforschungsmaßnahme modifiziert werden;
- Die Präferenzen verteilen sich tatsächlich über einen so großen Eigenschaftsraum. In diesem Fall müssen entweder Produkte mit variablen Eigenschaften oder in vielen Varianten auf den Markt gebracht werden, um möglichst viele Nachfrager zu erreichen (→ Produktmanagement), oder die für jede Stelle des Eigenschaftsraumes bestehende Nachfrage kann unzureichend sein.

## Übersicht über grundlegende Verfahren der Kosten- und der Investitionsrechnung

Die einzelnen Rechenverfahren der Kosten- und der Investitionsrechnung gehen ineinander über. In vielen Fällen ist eine konkrete Methode keinem der beiden Bereiche eindeutig zuzuordnen und nicht wenige Rechenverfahren gehören eigentlich beiden Teilbereichen an. Die nachstehende Übersicht zeigt in der Form eines Kontinuums, welcher Rechenverfahren „eher“ Kostenrechnung oder „eher“ Investitionsrechnung ist:

	Kostenrechnung im engeren Sinne		Indifferenzbereich Verfahren der Kosten- und der Investitionsrechnung					Investitionsrechnung im engeren Sinne			
Sachgebiet	Vollkostenrechnung		Teilkostenrechnung .....					Statische Investitionsrechnung		Dynamische InvestRechng.	
Verfahren	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	Kalkulation	Deckungsbeitragsrechnung	Break Even Rechnung	Kostenvergleich; Gewinnvergleich	Kritische Leistung	Rentabilitätsrechnung	Statische Amortisationsrechnung	MAPI-Verfahren	Barwertmethode (Kapitalwert-Methode)	Internes Zinsfuß Verfahren
Ziel, Zweck	Zuschlagsätze bei gegebener Auslastung	Selbstkosten (langfristige verkaufspreisuntergrenze) und Angebotspreise	Absolute Verkaufspreisuntergrenze	Gesamtkostendeckende Mindeststückzahl	Kosten- und Gewinnvergleich zumindest zweier Anlagen	Paarweise Auswahlscheidung bei Sachinvestitionen	Statische Rentabilität	Statische Kapitalrückflußzeit	Rentabilität der Ersatzinvestition	Dynamische Kapitalrückflußgröße	Wirkliche Verzinsung der Investition
Eignung, Voraussetzung	Konkrete Kostendaten vorhanden oder schätzbar; kombinierbar mit Break Even- und Kostenvergl.rechn.	Nur auftrags- oder produktweise Rechnung; setzt BAB voraus.	„Bessere“ Aussage über Marktteilnahme; liefert zentrale Aussage über Produkteliminierung	Gute Nachfolge-rechnung zu Kalkulation bei Serien- oder Massenfertigung	Setzt Auslastung voraus. Gewinnvergleich nur bei Gesamtkostenbetrachtung möglich.	Nur paarweise Betrachtung; schwierig bei sprungfixen Kosten; Sonderfall: „Make or Buy“	Beide Verfahren mehr oder weniger identisch. Ermittelt Maßzahl R für gegebene Betriebszustände. Tritt das Zeitelement und damit die Zinseszinsrechnung hinzu, so entsteht die Barwertmethode bzw. die interne Zinsfußmethode.	Sonderverfahren nur für Ersatzinvestitionen. Legt steuerliche Daten (AfA) zugrunde	Dynamische Amortisationsrechnung; sehr große Schätzfehler	Fortsetzung der Barwertmethode, liefert mit R optimal vergleichbaren Ergebniswert	
Mögliche Vergleiche	Zeit- und Betriebsvergleich	Angebotsvergleich, Produktvergleich, evtl. auch Betriebsvergleich möglich		Anlagenvergleich	Anlagenvergleich nur paarweise	Anlagen- und Betriebsvergleich	Nur Vergleich alte/ neue Anlage	Anlagenvergleich auch bei unterschiedlicher Investitionsdauer möglich			
Einzelbewertung	Zuschlagsätze	Verkaufspreis muß über Selbstkosten liegen	Deckungsbeitrag größer null	Kapazität muß über Break Even liegen	nein	nein	R muß gleich oder größer Mindestrentabilität sein	Amortisationsdauer muß unter Abschreibungszeit liegen	nein	Barwert (=Kapitalwert) größer als null	Interner Zinsfuß über Mindestrentabilität

staatlichen Organisationen wie Gewerkschaften erstellten Kollektivgüter müssen durch gleichzeitiges Angebot von Privatgütern an Mitglieder finanziert werden. Dennoch ist die Erstellung von Kollektivgütern immer ineffektiv und unrentabel. Kollektivgüter, die über Zwangsbeiträge (Steuern, Abgaben) finanziert werden (öffentliche Krankenversicherung), leiden chronisch unter übermäßiger Inanspruchnahme und minimaler Beitragszahlung, was zu ständiger Leistungsverschlechterung und Beitragssteigerung führt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom sogenannten Kollektivgütdilemma.

Im betrieblichen Bereich sollten Angebote an Arbeitnehmer niemals Kollektivgütereigenschaft aufweisen.

**Kombinatorik**

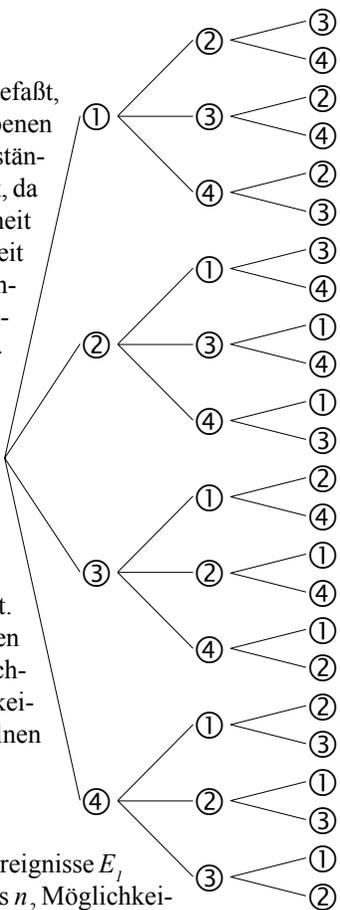
Der Teilbereich der → Statistik, der sich mit der Frage befaßt, wieviele Kombinationsmöglichkeiten es in einer gegebenen Situation für eine endliche Anzahl von Objekten oder Zuständen gibt. Die K. ist bedeutsam für die schließende Statistik, da Sie den Schluß auf eine nicht erhebbare Grundgesamtheit zuläßt und damit eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines bestimmten Ereignisses oder Zustandes erlaubt. Hauptanwendungsgebiet ist das → Qualitätscontrolling. Wir betrachten nachfolgend die wichtigsten Kernaussagen der Kombinatorik.

Gegeben seien vier Ziffern (1, 2, 3 und 4). Wieviele dreiziffrige Zahlen kann man bilden, wenn jede Ziffer beliebig oft vorkommen darf oder keine Ziffer wiederholt werden darf? Ein einfacher Lösungsansatz ist das nebenstehende Baumdiagramm.

Produktregel: Ein Versuch wird in k Stufen durchgeführt. Auf der 1. Stufe gebe es  $n_1$  Möglichkeiten, auf der zweiten Stufe  $n_2$  Möglichkeiten und auf der k-ten Stufe  $n_k$  Möglichkeiten. Die Anzahl der insgesamt vorhandenen Möglichkeiten ist das Produkt der Möglichkeiten bei den einzelnen Stufen, in denen der Versuch durchgeführt wurde:

$$n = n_1 \cdot n_2 \cdot \dots \cdot n_k$$

Summenregel: Gegeben seien die beiden unvereinbaren Ereignisse  $E_1$  und  $E_2$ . Für  $E_1$  gebe es  $n_1$  Möglichkeiten und für  $E_2$  gebe es  $n_2$  Möglichkeiten. Die Anzahl der insgesamt vorhandenen Möglichkeiten ist die Summe der Möglichkeiten aller Einzelereignisse.



Anzahl der Anordnungen: Für n verschiedene, beliebig austauschbare Elemente gibt es  $n!$  verschiedene Anordnungen.

Soll aus n Elementen eine s-elementige Anordnung ohne Wiederholungen gebildet werden (etwa durch Ziehen von Losen oder Kugeln aus einer Urne), dann ist die Anzahl der möglichen s-elementigen Mengen:

$$k = n \cdot (n - 1) \cdot (n - 2) \cdot \dots \cdot (n - (s - 1)) \text{ für } s \leq n$$

Sollen aus der n-elementigen Menge s-elementige Anordnungen mit Wiederholungen gebildet werden, dann ist die Anzahl der möglichen Anordnungen  $n^s$ .

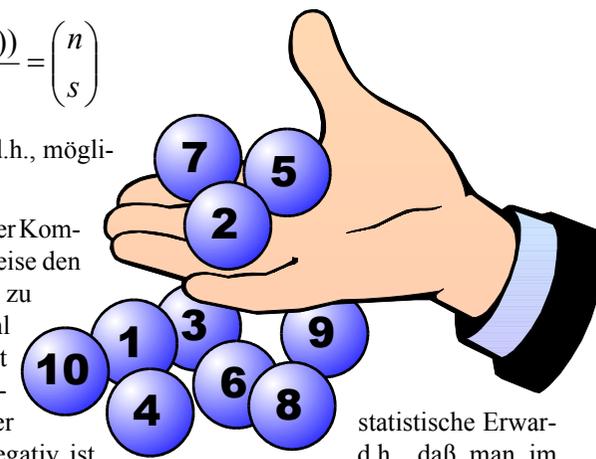
Sollen s nummerierte Kugeln auf n verschiedene Urnen verteilt werden, wobei jede Urne bis zu s verschiedene Kugeln enthalten darf, dann gibt es ebenfalls  $n^s$  verschiedene Anordnungen.

Anzahl der Anordnungen bei Bildung von Untermengen: Gegeben sei eine Menge mit n Elementen, etwa Kugeln. Von diesen Elementen werden s Elemente mit einem Griff entnommen. Hierdurch entsteht eine Untermenge der Stärke s. Da nie mehr Kugeln entnommen werden können als vorhanden sind, gilt  $s \leq n$ . In dieser Situation gibt es

$$\frac{n \cdot (n - 1) \cdot (n - 2) \cdot \dots \cdot (n - (s - 1))}{1 \cdot 2 \cdot \dots \cdot s} = \binom{n}{s}$$

„n über s“ Mögliche Untermengen, d.h., mögliche Entnahmekombinationen.

Die hier umrissenen Grundaussagen der Kombinatorik eignen sich auch, beispielsweise den → Erwartungswert einer Handlung zu bestimmen, weil durch sie die Anzahl der möglichen Handlungen bestimmt werden kann. Auf diese Art kann beispielsweise gezeigt werden, daß der Erwartungswert des Lottospielens stets negativ ist, langfristigen Durchschnitt stets mehr einzahlen als gewinnen wird. Das Lottospiel gehört damit wie fast alle Glücksspiele in die Reihe der Handlungsalternativen, die nach dem Rationalprinzip überhaupt nicht gewählt werden sollten. Auch der Erwartungswert einer Versicherung ist übrigens stets negativ, wenn auch aus anderem Grund. Insgesamt ist die K. damit für die Entscheidungstheorie von großer Bedeutung, etwa bei der Modellierung der verschiedenen Entscheidungsmodelle (→ Entscheidungsmodell), spielt aber auch etwa in der Spieltheorie eine große Rolle. → Binomialverteilung.



liefern. Die K. ist damit ein spezieller Teil des Rechnungswesens (→ Rechnungswesen), der seine Datenbasis zum Teil aus der Buchhaltung bezieht, zum Teil jedoch auch nichtbuchhalterische Daten zugrundelegt (insbesondere hinsichtlich der klakulatorischen Kosten, → Kalkulatorische Kosten).

Nach dem zeitlichen Aufbau der K. ergibt sich eine Dreiteilung, nämlich:

1. Kostenartenrechnung, die untersucht, welche Kosten entstanden sind,
2. Kostenstellenrechnung die untersucht, wo die Kosten entstanden sind,
3. Kostenträgerrechnung (→ Kostenträgerstückrechnung, → Kostenträgerzeitrechnung), die untersucht, wofür die Kosten entstanden sind.

Nach dem sachlogischen Aufbau der K. ergibt sich eine Zweiteilung, nämlich:

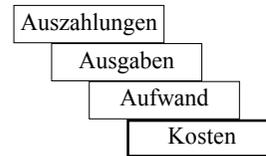
1. Die → Vollkostenrechnung, die auf der Unterteilung in → Einzelkosten und → Gemeinkosten beruht, und im Wesentlichen mit der → Kalkulation endet, sowie
2. die → Teilkostenrechnung, die auf der Unterteilung der → Kostenarten in → Fixkosten und in → variable Kosten basiert, und zunächst zur → Deckungsbeitragsrechnung und zur → Break Even Analyse aber auch zu Verfahren wie der → Transportoptimierung oder etwa der → Simplexmethode führt.

Alle Bereich der K. sollten simultan betrieben werden, weil sie sich in ihren Sachaussagen gegenseitig ergänzen und nur in ihrer Gesamtheit eine oberzielorientierte Unternehmensführung erlauben.

Die nebenstehende Übersicht systematisiert den Zusammenhang zwischen den grundlegenden Begrifflichkeiten der Kostenartenrechnung und den nachgeschalteten Rechenverfahren, die auf diesen Grundgedanken basieren. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von sogenannten Kostenrechnungssystemen (→ Kostenrechnungssysteme).

## Zusammenhang zwischen Kostenarten und Kostenrechnungsverfahren

Begriffliche Grundlage ist die Abgrenzung der Kosten von anderen Tatbeständen:



		<i>Differenzierung der Kostenarten nach Zurechenbarkeit auf die Produkte</i>	
		<b>EK</b> <b>Einzelkosten</b> Kosten, die dem hergestellten Produkt direkt ("einzeln") zurechenbar sind, daher variabel.	<b>GK</b> <b>Gemeinkosten</b> Kosten, die dem hergestellten Produkt nicht direkt zurechenbar sind, fix oder variabel.
<i>Differenzierung der Kostenarten nach Reagibilität mit der Ausbringung</i>	<b>Kvar</b> <b>Variable Kosten</b> Umsatz- und mengenproportional, d.h., steigen bei größerem Auftragsvolumen an.	Rohstoffverbrauch u. Produktivlöhne in Produktionsbetrieben, Wareneinsatz im Handel, Verkf-provisionen und Ausgangsfrachten	Hilfs- und Betriebsstoffverbrauch in Industriebetrieben, Arbeitgeber-Sozialaufwand auf Produktivlöhne.
	<b>Kfix</b> <b>Fixe Kosten</b> Sind vom Auftragsvolumen unabhängig, aber deshalb noch lange nicht langfristig konstant!	X	Verwaltungskosten, Telekommunikation und Bürokosten, Gehälter, Arbeitgeber-SV, Raumkosten, alle kalkulatorischen Kosten usw.
		<i>Vollkostenrechnung</i>	

Aufgrund der Abgrenzung der Kosten von den anderen Grundtatbeständen des Rechnungswesens (Auszahlungen, Ausgaben und Aufwendungen) lassen sich zwei elementare Unterscheidungen der Kostenarten machen, die die begriffliche Grundlage für alle nachgeschalteten Verfahren sind. Die Kenntnis und ständige Bewußtheit dieser grundlegenden Unterscheidungen ist relevant für das Erlernen der einzelnen Methoden:

Die Teilkostenrechnung ist der vielseitige Bereich der Kostenrechnung. Sie umfaßt folgende auf der Unterscheidung in fixe und variable Kosten beruhende Methoden:

- Deckungsbeitragsrechnung
- Break Even Rechnung
- Sortimentsplanung mit dem Simplex-Algorithmus
- Optimierung von Materialverbrauch und Ressourcenplanung
- Transportoptimierung
- Fahrplan- und Wegerechnung
- Projektoptimierung und Netzplantechnik
- Maschinenbelegungsplanung und quantitative Ansätze der Ablaufoptimierung (Prozeßsteuerung)

Begrifflicher Schwerpunkt der Teilkostenrechnung sind *Verfahren und Methoden der linearen Programmierung*. Die Teilkostenrechnung denkt in Gleichungssystemen und Vektoren.

Die Vollkostenrechnung ist der alltagsrelevanteren und bekannteren Bereich der Kostenrechnung. Sie enthält im wesentlichen:

- Die Vorkalkulation, d.h., die kostenorientierte Ermittlung von Angebotspreisen vor Auftragsdurchführung aufgrund von Plandaten und
- die Nachkalkulation, d.h., die marktorientierte Ermittlung tatsächlicher Gewinne nach Auftragsdurchführung aufgrund von Ist-Daten.

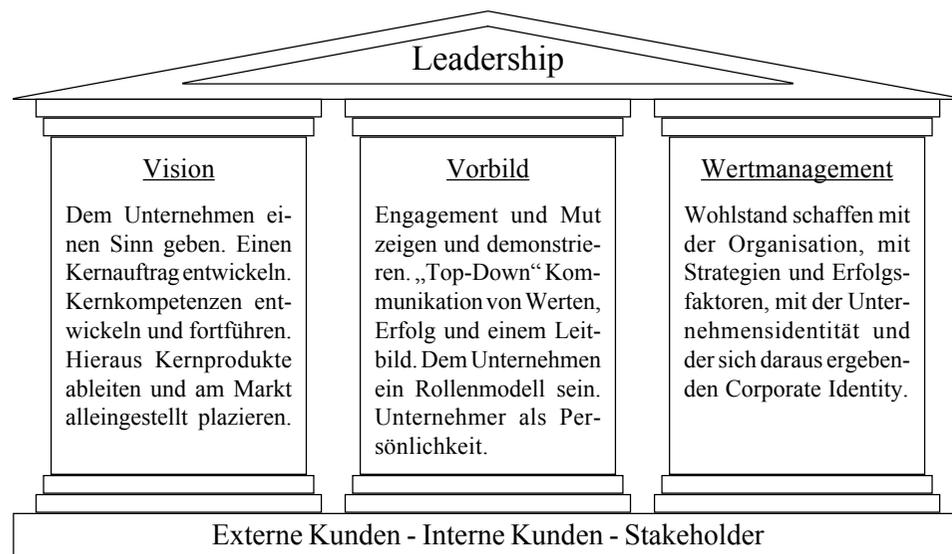
Begrifflicher Schwerpunkt der Vollkostenrechnung ist die *Prozentrechnung*. Sie ist daher leichter zu handhaben und weniger anspruchsvoll.

*Obwohl der → Betriebsabrechnungsbogen eigentlich ein Verfahren der Vollkostenrechnung ist, hat er sich doch als Instrument beider Teilbereiche der Kostentheorie etabliert.*

## Leadership

Führung, im positiven Sinne verstanden als Leitung einer wirtschaftlichen und sozialen Einheit im Sinne der Interessen der Geführten im Gegensatz zu Rule (Herrschaft) als Leitung im Interesse des Leitenden und gegen die Interessen der Geführten. Der Begriff „Führung“ hat sich wegen seiner historischen Implikationen („Führer“) nicht in der betriebswirtschaftlich eingebürgert.

Im → Qualitätsmanagement (→ ISO 9000, → Total Quality Management, → Kontinuierliche Verbesserung) gilt Leadership als Motor des Qualitätsprozesses. Leadership richtet sich daher auf die drei Arten von Kunden (→ Kunde). → Qualitätspreise versuchen letztlich eine Bewertung (→ Rating) der Leadership-Qualität eines Unternehmens. Auch unabhängig vom QM lassen sich Visionen, Vorbilder und Wertmanagement als Elemente der Leadership differenzieren:



Diese drei Säulen der Leadership lassen sich in einem → Corporate Identity Modell umfassend umsetzen. Sie sind durch alle Elemente charakterisiert, die einer vertikalen Top-Down-Kommunikation entsprechen. Die Leadership-Aufgaben sind damit nicht-delegierbare Aufgaben der obersten Unternehmensführung.

Kernelemente erfolgreicher Führung sind,

- daß alle Mitarbeiter den Kernauftrag kennen und leben,
- daß alle Mitarbeiter wissen, was sie tun müssen, um die Kernkompetenz des Unternehmens weiterzuentwickeln und zu kommunizieren,

- daß das Führungsteam die Kernkompetenzen des Unternehmens klar definiert und am Markt möglichst alleingestellt plaziert,
- daß das Führungsteam aus diesen Kernkompetenzen relevante Strategien ableiten und kommunizieren kann,
- daß Geschäftsleitung und Mitarbeiter darauf hinarbeiten, eine Marktnische mit ihren Kernkompetenzen und -produkten zu besetzen,
- daß die Grundwerte der Unternehmung von allen Führungskräften vorgelebt werden,
- daß die Mitarbeiter in Zielharmonie mit der Geschäftsleitung die strategischen Ziele unterstützen und umsetzen,
- daß die Unternehmensidentität deckungsgleich mit den Inhalten formaler Kommunikation z.B. in der Werbung ist.

Leadership schafft Kapital, wobei man in Humankapital (→ Human Resources), Kundenkapital und strukturelles Kapital unterscheiden kann.

- Humankapital ist das im Unternehmen vorhandene Potential des Produktionsfaktors „Arbeit“,
- Kundenkapital ist im wesentlichen die → Kundenzufriedenheit,
- Strukturelles Kapital ist das wirtschaftliche Potential, das das Unternehmen mitbringt, verkörpert in bilanziellen und anderen Erfolgszahlen z.B. als → Jahresüberschuß, → Cash Flow oder → Rentabilität.

In dieser Rechnung werden also auch teilweise oder vollständig außerbilanzielle Größen berücksichtigt. Ein wesentliches Führungsmittel ist daher die → Balanced Scorecard, die immer mehr an Bedeutung entwickelt, weil sie sich so gut zur Formulierung von Strategien eignet. Weitere wichtige Schlüsselemente sind das → Wissensmanagement ebenso wie das → Customer Relationship Management.

Leadership kann in einer charismatischen Persönlichkeit oder in einem formalen Management-Modell entfaltet werden. Verbreitete Management-Modelle sind das Ökologie-, das Qualitäts- und das Risiko-Management. Gegen Charisma besteht gerade in Deutschland ein gewisses Mißtrauen. Unseriöse Marketing-Modelle wie das sogenannte → Multi Level Marketing verwenden zwar Instrumente der Leadership, führen aber nicht im Interesse der Geführten, sondern oft gegen sie, sind also keine Leadership-Modelle im eigentlichen Sinne, sondern „Rules“ (Herrschaftsmodelle). Wie das Qualitätsmanagement auch ist Leadership daher oft in Gefahr, unglaubwürdig zu werden.

Eine glaubwürdige Führung schafft eine Wertsteigerung für Anteilseigner (→ Shareholder value) ebenso wie für externe und interne Kunden sowie für Stakeholder. Leadership muß dazu teilweise in Zielwiderspruch stehende Interessen unterschiedlicher Gruppen in Harmonie zueinander bringen, was eine anspruchsvolle Aufgabe ist. In einer Zeit raschen moralischen Verfalls in der Politik ist echte Leadership selten anzutreffen. Visionen wird wegen ihres Mißbrauches durch die politische Propaganda oft mißtraut.

## Nullsummenspiel

Von der Spieltheorie beschriebene grundsätzliche Situation, in der zumindestens zwei Entscheider einander entgegengesetzte Ziele verfolgen, und der Gewinn, den einer der Entscheidungsträger erzielt, zugleich den Verlust zumindestens eines anderen Entscheidungsträgers darstellt. Das Nullsummenspiel setzt also zumindestens einen Zielkonflikt voraus (→ Zielsystem). Es kann bei allen Entscheidungssituationen vorkommen (→ Entscheidungssituation) und mehr als zwei Teilnehmer umfassen.

		Gegenspieler				Min.:
		G <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>	
Entscheider	A <sub>1</sub>	40	30	-10	-25	-25
	A <sub>2</sub>	30	20	0	10	0
	A <sub>3</sub>	-80	60	-30	-100	-100
	A <sub>4</sub>	50	35	-5	30	-5
Max.:		50	60	0	30	

Das vorstehende Zahlenbeispiel betrachtet einen **Entscheidungsträger** und einen **Gegenspieler**, zwischen denen zumindestens ein Zielwiderspruch besteht, d.h., sie konkurrieren um eine gemeinsame Ressource (z.B. den Kunden).

Jeder Spielteilnehmer hat vier Entscheidungsalternativen, A<sub>1</sub> ... A<sub>4</sub> bzw. G<sub>1</sub> ... G<sub>4</sub>. Die Zahlen in der Matrix symbolisieren das Resultat, z.B. die Gewinnveränderung, die sich aus den einzelnen Entscheidungen ergibt. Da das Resultat dabei stets von beiden Entscheidungen gleichzeitig abhängt, gibt es aus Sicht eines jeden Entscheidungsträgers pro Handlungsalternative stets vier verschiedene mögliche Resultate, d.h., eines pro jeweilige Handlung des Gegners.

Bedeutsam ist hierbei, daß die positiven Werte des einen Spielteilnehmers negative Werte für den anderen darstellen, d.h., ein Vorzeichenwechsel stattfindet: Gewinnt einer der Spielteilnehmer beispielsweise 30, so ist dies zugleich ein Verlust in gleicher Höhe für den anderen Teilnehmer. Die Gesamtsumme bleibt also stets konstant, nur die Verteilung ändert sich.

Eine rationale Entscheidung ist möglich, wenn ein N. einen sogenannten Sattelpunkt hat. Wählt im vorliegenden Beispiel beispielsweise der Entscheider die Alternative A<sub>2</sub>, kann er nicht mehr als null verlieren (30, 20, 0, 10). Die ungünstigste Entscheidung des Gegenspielers führt also zu keinem Verlust; gleichwohl besteht die Chance, bei einer entsprechenden Entscheidung des Gegners bis zu 30 zu gewinnen.

Unterstellen wir dem Gegenspieler gleichartiges (ja lediglich im → Rationalprinzip begründetes) Denken, sind die positiven Werte der Tabelle für ihn negative und umgekehrt. Für ihn werden deshalb Spaltenmaxima gebildet: 50, 60, 0, 30. Wählt er die Alternative G<sub>3</sub>, so kommt er ebenfalls stets ohne Verlust davon. Die Alternativenkombination A<sub>2</sub> und G<sub>3</sub>, die durch das Maximum der Zeilenminima und das Minimum der Spaltenmaxima bestimmt ist, stellt also den Sattelpunkt des Nullsummenspieles dar:

		Gegenspieler				Min.:
		G <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>	
Entscheider	A <sub>1</sub>	40	30	-10	-25	-25
	A <sub>2</sub>	30	20	0	10	0
	A <sub>3</sub>	-80	60	-30	-100	-100
	A <sub>4</sub>	50	35	-5	30	-5
Max.:		50	60	0	30	

Für beide Seiten gibt es keine bessere Alternative, weil jeder, wenn ihn der andere in seiner Absicht durchschauen würde, einen höheren Verlust machen würde.

Ein Nicht-Nullsummenspiel kann durch Einführung eines weiteren Spielers in ein Nullsummenspiel transformiert werden. Bei betrieblichen Entscheidungen unter Zielkonflikt liegt oft ein Zweipersonenspiel vor (Entscheider und Konkurrent), das durch Einführung des Marktes als drittem Spieler in ein Dreipersonen-Nullsummenspiel überführt werden kann. Dies begründet theoretisch, daß Nullsummenspiele in der wirtschaftlichen Realität außerordentlich häufig wenn nicht sogar die Regel sind.

Auch die Machtverteilung zwischen zwei Personen in einer dauerhaften Beziehung wie einem Arbeitsverhältnis oder auch einer Ehe kann als N. betrachtet werden.

Gesamtwirtschaftlich kann streng genommen nur dann von einem Nullsummenspiel gesprochen werden, wenn eine Volkswirtschaft nicht wächst oder schrumpft. Da die Veränderungen des Bruttosozialproduktes jedoch derzeit stets nur Werte in der Nähe von 0% annehmen, befinden wir uns auf nationaler Ebene beständig in einer dem N. sehr ähnlichen Situation.

## Nutzengrenze

der Beschäftigungsgrad, bei dessen Überschreiten das Unternehmen aus der Gewinnzone wieder in eine Verlustzone eintritt. Es markiert den zweiten Schnittpunkt der Erlös- mit der Kostenkurve, der allerdings nur bei ertragsgesetzlichem Kostenverlauf existiert. → Break-Even-Analyse.

## Was gehört in eine Rechnung? Kleine Zusammenfassung der wichtigsten Rechtsgrundlagen und kaufmännischen Gepflogenheiten

①

### Harry Zingel

Dipl.-Sozialökonom  
Dozent und Berater

Erlgarten 8  
DE-99091 Erfurt  
Deutschland/Germany

Telefon: (+49) 0361-2606029 ①  
Privat: (+49) 0172-3642082  
Fax: (+49) 0361-2118928  
E-Mail: info@zingel.de  
Internet: http://www.zingel.de

USt-ID-Nr: DE223112180 ②  
Steuernummer: 151/292/02499  
Finanzamt Erfurt

Harry Zingel \* Erlgarten 8 \* DE-99091 Erfurt \* Germany

Muster GmbH ①  
Max Mustermann  
Musterstraße 12 a

D 12345 Musterstadt

② ④ ③ ③

Kunde Nr.: 104059 Beleg Nr.: 9362 Versandart: Brief Versandform: Post Datum: 10.01.20xx

### RECHNUNG

und Lieferschein

Datum	ArtNr	Artikelbezeichnung	USt%	Betrag/St.	Anzahl	Betrag gesamt
⑥ :10.01.20xx	2000	BWL CD Erstbesteller 1-2 St ⑤	19	40,00 €	3 St	120,00 €
:10.01.20xx	2250	BWL-Formelsammlung (ISBN 3-527-50216-5)	7	19,95 €	1 St	19,95 €
:10.01.20xx	2260	Bilanzanalyse nach HGB (ISBN 3-527-50251-3)	7	29,90 €	1 St	29,90 €

\* Versandkostenfrei \* ④

Rechnungsbetrag netto:		100,84 €	⑦
Umsatzsteuer:	19 %	19,16 €	⑧
Rechnungsbetrag brutto:		120,00 €	
Rechnungsbetrag netto:		46,59 €	⑦
Umsatzsteuer:	7 %	3,26 €	⑧
Rechnungsbetrag brutto:		49,85 €	
<b>Rechnungsbetrag gesamt - Endsumme:</b>		<b>169,85 €</b>	

Bitte NICHT überweisen - der Betrag wird vereinbarungsgemäß von Ihrem Konto Nr. 12345678 bei der Musterbank Bankfurt eG, BLZ 800 500 10, Inhaber(in) Max Mustermann abgebucht. BITTE PRÜFEN SIE DIESE BANKVERBINDUNG und stellen Sie ggfs. festgestellte Fehler richtig! Auch Tippfehler führen zu gebührenpflichtigen Rücklastschriften. ⑤

Bitte richten Sie Reklamationen und Rücksendungen ausschließlich an die o.g. Adresse. Besuchen Sie vor einer Reklamation oder Rücksendung die o.g. Webseite und/oder rufen Sie an. Prüfen Sie bei Lastschriftzahlung die auf dieser Rechnung angegebene Bankverbindung, um Lastschriftrückläufer zu vermeiden. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen finden Sie anliegend. ⑧

Mit freundlichen Grüßen

(Harry Zingel)

Bankverbindung: Konto 987 65 43, Commerzbank Erfurt, BLZ 820 410 15, IBAN DE42 8204 1015 0987 6543 00, BIC: COBADEFF ⑥ ⑦

### Gesetzliche Pflichtbestandteile (§14 Abs. 4 UStG):

- ① Namen und Anschrift des leistenden Unternehmers und des Leistungsempfängers (hier in Gestalt eines Briefkopfes nach DIN 676)
- ② Steuernummer oder Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des leistenden Unternehmers,
- ③ Ausstellungsdatum der Rechnung,
- ④ fortlaufende Rechnungsnummer (eine oder mehrere Zahlenreihen, die zur Identifizierung der Rechnung vom Rechnungsaussteller einmalig vergeben wird),
- ⑤ die Menge und die Art (handelsübliche Bezeichnung) der gelieferten Gegenstände oder den Umfang und die Art der sonstigen Leistung,
- ⑥ Zeitpunkt der Lieferung oder sonstigen Leistung,
- ⑦ das nach Steuersätzen und einzelnen Steuerbefreiungen aufgeschlüsselte Entgelt für die Lieferung oder sonstige Leistung,
- ⑧ den anzuwendenden Steuersatz sowie den auf das Entgelt entfallenden Steuerbetrag (oder im Fall einer Steuerbefreiung einen Hinweis darauf, daß für die Lieferung oder sonstige Leistung eine Steuerbefreiung gilt) und
- ⑨ in den Fällen des §14b Abs. 1 Satz 5 UStG einen Hinweis auf die Aufbewahrungspflicht des Leistungsempfängers (kommt im Beispiel nicht vor – etwa bei Bauarbeiten und Handwerkerleistungen wichtig)

Bei Rechnungen bis 150 Euro Bruttobetrag genügen ① der vollständige Name und die vollständige Anschrift des leistenden Unternehmers, das ③ Ausstellungsdatum, die ⑤ Menge und die Art der gelieferten Gegenstände oder den Umfang und die Art der sonstigen Leistung und das ⑦ Entgelt und den darauf entfallenden ⑧ Steuerbetrag für die Lieferung oder sonstige Leistung in einer Summe sowie den anzuwendenden Steuersatz oder im Fall einer Steuerbefreiung einen Hinweis darauf, daß für die Lieferung oder sonstige Leistung eine Steuerbefreiung gilt (§33 UStDV).

### Kaufmännische optionale Bestandteile:

- ① Kontaktdaten des leistenden Unternehmers (eMail, Telefon usw.),
- ② die Kundennummer des Rechnungsempfängers beim leistenden Unternehmer,
- ③ Hinweise auf Versandformen und andere technische Details der Leistungserfüllung,
- ④ Hinweise auf Versand- und Lieferbedingungen und ggfs. -Kosten,
- ⑤ bei Lastschriftrechnungen Angabe der Bankverbindung, von der abgebucht werden wird, damit der Kunde möglicherweise existierende Fehler korrigieren kann (*Gebührenpflicht!*),
- ⑥ Angabe der Bankverbindung des leistenden Unternehmers, damit der Kunde überweisen kann,
- ⑦ IBAN und BIC für Kunden, die aus dem Ausland zahlen sowie
- ⑧ ein Rücksendehinweis bei Versandgeschäften.

Im Auslandsgeschäft zudem Hinweise auf Proforma-Rechnungen und ggfs. zugrundeliegende Akkreditiv (→ Akkreditiv).

**Rechnungsabgrenzungsposten (RAP), Buchung der**

## 1. Buchung der Antizipativen Passivposten:

Wir zahlen Aushilfslöhne des letzten Monats des alten Geschäftsjahres erst nachschüssig im Folgejahr. Aus Vereinfachungsgründen betrachten wir die Zahlung einer steuer- und sozialversicherungsfreien Aushilfslohngröße:

Aushilfslöhne		Sonstige Verbindlichkeiten	
Soll	Haben	Soll	Haben
SVerb	400	ALhne	400

Aushilfslöhne AN Sonstige Verbindlichkeiten 400

Auf diese Art ist der Aufwand in die GuV-Rechnung des alten Jahres abgerechnet, und die Verbindlichkeit in der Bilanz ausgewiesen. Im neuen Jahr buchen wir bei Zahlung:

Bank		Sonstige Verbindlichkeiten	
Soll	Haben	Soll	Haben
	SVerb	Bank	AB
	400	400	400

Sonstige Verbindlichkeiten AN Bank 400

## 2. Buchung der Antizipativen Aktivposten:

Wir haben einen Zinsertrag in Höhe von 600 € für das abgelaufene Geschäftsjahr von einem Darlehensschuldner noch zu erhalten:

Sonstige Forderungen		Zinserträge	
Soll	Haben	Soll	Haben
ZinsE	600	SFord	600

Sonstige Forderungen AN Zinserträge 600

Auf diese Art ist der Ertrag in die GuV-Rechnung des alten Jahres ausgebucht, der wirtschaftlich zugehört. Sobald der Schuldner zahlt, buchen wir:

Sonstige Forderungen		Bank	
Soll	Haben	Soll	Haben
AB	600	Bank	600

## Bank

Soll	Haben
SFord	600

Bank AN Sonstige Forderungen 600

## 3. Buchung der Transistorischen Aktivposten:

Wir zahlen am 1. April eine Versicherungsprämie in Höhe von 100 € pro Monat vorschüssig für ein Jahr. Bei Abbuchung vom Bankkonto buchen wir die tatsächliche gebuchte Summe:

Versicherungsaufwand		Bank	
Soll	Haben	Soll	Haben
	Bank	1200	

Bank		Versicherungsaufwand	
Soll	Haben	Soll	Haben
	Vers		1200

Versicherungsaufwand AN Bank 1200

Am Jahresende ist der Teilbetrag, der dem Folgejahr angehört, abzugrenzen, d.h., aus der GuV-Rechnung des alten Jahres auszubuchen:

Versicherungsaufwand		Bank	
Soll	Haben	Soll	Haben
(...)	1200	ARAP	300
		GuV	900

Aktive Rechnungsabgrenzung		Bank	
Soll	Haben	Soll	Haben
SVerb	300		

Aktive Rechnungsabgrenzung AN Versicherungsaufwand 300

Auf diese Art bleibt der dem alten Jahr zugehörige Teilbetrag von 900 € für die 9 Monate von April bis Dezember im Versicherungsaufwandskonto und wird anschließend in die GuV-Rechnung des alten Jahres abgeschlossen; die aus der GuV-Rechnung abgegrenzten

**Restriktionen**

Allgemein die Engpässe (→ Engpaß), d.h., Beschränkungen, unter denen Entscheidungen von Entscheidungsträgern getroffen werden. Man unterscheidet zwei Arten von R.:

- Singuläre Restriktionen, die nur auf eine einzige Entscheidung wirken, d.h., durch die Wirksamkeit einer R. auf eine Entscheidung wird keine andere Entscheidung anders beeinflusst, und
- Interdependente Restriktionen, die mehrere Entscheidungen in der Art und Weise betreffen, daß je mehr eine Entscheidung getroffen wird desto weniger eine andere Entscheidung möglich ist.

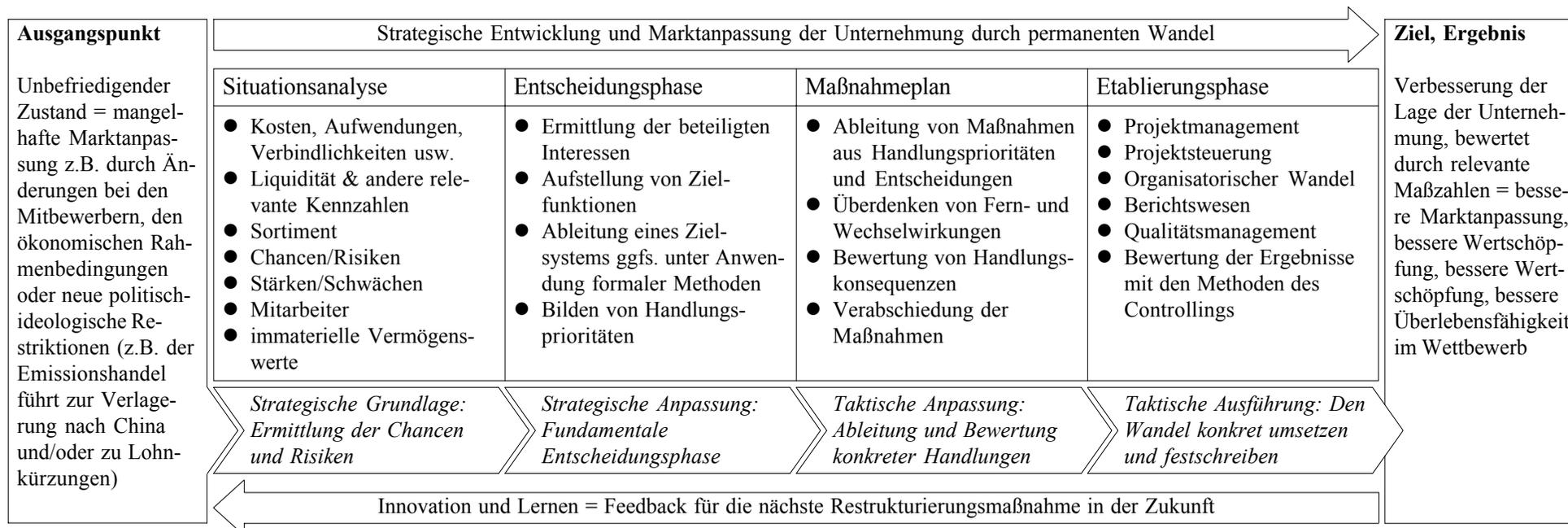
Eine Singuläre Restriktion ist beispielsweise in der Sortimentsplanung eine Absatzhöchstmenge für ein Produkt, die auszunutzen oder nicht auszunutzen auf kein anderes Produkt und keine andere Beschränkung einen Einfluß hat. Eine interdependente Restriktion ist beispielsweise ein Materialvorrat oder eine tägliche Arbeitszeit: je mehr Zeit oder Material einem Produkt gewidmet wird, desto weniger Zeit oder Material steht für alle anderen Produkte zur Verfügung.

Die Darstellung von R. geschieht meistens mit Hilfe linearer Gleichungssysteme. In dem folgenden Problem aus der industriellen Produktionsplanung beispielsweise

$$\begin{aligned}
 2X_A + 4X_B + Y_1 &= 300 \\
 60X_A + 50X_B + Y_2 &+ 7600 \\
 X_A + Y_3 &= 100 \\
 X_B + Y_4 &= 80
 \end{aligned}$$

finden sich in den ersten Zeilen zwei interdependente und in den letzten beiden Zeilen zwei singuläre Restriktionen. Die Variablen  $X_A$  und  $X_B$  beziehen sich hierbei auf die an den Produkten A und B gefertigten Mengen, während die Variablen  $Y_1$  bis  $Y_4$  die in der Simplex-Methode üblichen Schlupfvariablen sind.

R. kommen etwa bei der Sortimentsplanung oder Materialmengenoptimierung mit der → Simplex-Methode aber auch etwa bei der → Transportoptimierung vor.



Muster für einen Restrukturierungsfahrplan

## Restrukturierung

Nach IAS 37.10 ein von der Geschäftsleitung geplantes und geleitetes Programm, das

- entweder die Art der von der Unternehmung betriebenen Geschäfte oder
- die Art und Weise, wie diese Geschäfte betrieben werden

substanziell verändert. Nur in den → IAS (→ IFRS) befindet sich eine solche formale Definition; weder Handels- noch Steuerrecht kennen eine Legaldefinition des Begriffes.

Der Begriff hat eine enge Beziehung zum → Projektmanagement, weil die meisten Restrukturierungen Projekte sind. Zudem besteht eine Beziehung zum → Qualitätsmanagement, weil oft Qualitätsfragen eine Rolle spielen. In den meisten Fällen führt eine R. zu einer Veränderung des Sortiments (→ Produktionsprogrammplanung). Neben der Anwendung diverser strategischer Methoden (→ Portfolio-Analyse) spielen daher die Verfahren des → Operations Research in der Regel auch eine Rolle. Ein möglicher „Restrukturierungsfahrplan“, der zugleich ein Projekt-Rahmenplan sein kann, befindet sich auf der vorstehenden Seite.

Organisatorisch führt die R. in aller Regel zu einer Veränderung des Organigramms; das bewirkt meist auch eine Verändern der Konzernstruktur (→ Konzern). Allerdings kann eine R. auch eine Übernahme i.S.d. IFRS 3 darstellen oder umfassen.

Restrukturierungsaufwendungen sind u.U. im GuV-Schema auszuweisen (IAS 1.83) und können nach IAS 36.12 Informationsquellen für die Wertminderung von Vermögensgegenständen sein (→ Impairment). Restrukturierungen können weiterhin zu → Eventualverbindlichkeiten führen, wenn künftige Verpflichtungen aus der Restrukturierung dem Grunde nach ungewiß sind. In handelsrechtlichem Sinne können Restrukturierungsaufwendungen Aufwendungen für die Inangasetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes i.S.d. §269 HGB sein.

## Restwert

Auch Liquidationswert. Der Preis, der für einen Vermögensgegenstand am Ende seiner Nutzungsdauer wahrscheinlich erzielt werden kann. Soll die Anlage bis zu ihrem technischen Nutzungsende betrieben werden, entspricht der R. dem Schrottwert; soll die Anlage jedoch vor ihrem technischen Lebensende wieder veräußert werden (beispielsweise bei Fahrzeugen der Regelfall), so ist der R. der Wiederverkaufswert zum Zeitpunkt der Veräußerung der Anlage und nicht der → Schrottwert.

Ist der R. materiell bedeutsam und mit hinreichender Sicherheit zu Beginn der Nutzungsdauer zu schätzen, so ist er bei der Bemessung der planmäßigen Abschreibung zu berücksichtigen. Bei Ermittlung der → kalkulatorischen Abschreibung und der → kalkulatorischen Zinsen ist er stets zu berücksichtigen.

## Restwertabschreibung

planmäßige Abschreibung, die ihre Bemessungsgrundlage aus dem Restbuchwert ableitet. Eine R. kommt insbesondere vor, wenn eine bereits teilweise abgeschriebene Anlage etwa durch nachträgliche → Anschaffungskosten oder → Herstellungskosten an Wert wieder zunimmt, und nun für den Rest ihrer Nutzungszeit abgeschrieben werden soll. → Abschreibung, degressive.

## Restwertrechnung

kostenrechnerischer Begriff bei Kuppelproduktionen (→ Kuppelprodukte), bei denen für die Nebenprodukte noch ein Erlös erzielt werden kann, der die Folgekosten übersteigt. Damit kann ein → Deckungsbeitrag für den Basisprozeß der → Kuppelproduktion erzielt werden und darüber hinaus noch ein positiver Restwert.

## Restwertverzinsung

kostenrechnerische Einbeziehung kalkulatorischer Zinsen auf kalkulatorische Restwerte. Dies führt dazu, daß die kalkulatorischen Zinsen auf eine Maschine mit zunehmendem Alter der Anlage abnehmen, was zu Fehlentscheidungen bei der Beurteilung des optimalen Zeitpunkts für die Ersatzbeschaffung führen kann.

## Retoure

→ Rücksendungen.

## Retourwaren

Waren, die aufgrund von Mängelrügen oder aus anderen Gründen an den Lieferanten zurückgeschickt wurden.

## retrograde Kalkulation

Sonderfall der → Kalkulation, die vom kalkulierten Verkaufspreis ausgehend, durch Vornahme von Abschlägen die Selbstkosten bzw. die Herstellungskosten oder beim Handel die Einstandskosten zu ermitteln versucht. Meist dient die retrograde Kalkulation der Ermittlung von noch zulässigen Preisobergrenzen für die Input-Faktoren (→ Input), etwa der Obergrenze für den Preis einer Arbeitsstunde oder einer Materialeinheit bei einem gegebenen Marktpreis für das fertige Produkt..

## Return on investment (ROI)

1. Rückfluß auf das investierte Kapital (→ Kapitalrentabilität) als Vorteilhaftigkeitskriterium der statischen Investitionsrechnung (→ Investitionsrechnungsverfahren) im Rahmen der → Rentabilitätsrechnung.

das jeweilige Stück oder Produkt entfallen. Dabei ist die Höhe der S. vom zugrundegelegten Beschäftigungsgrad abhängig. Insbesondere sind die S. im Rahmen einer → Break Even Analyse gut sichtbar. In diesem Zusammenhang spricht man von der sogenannten → Stückkostendegression.

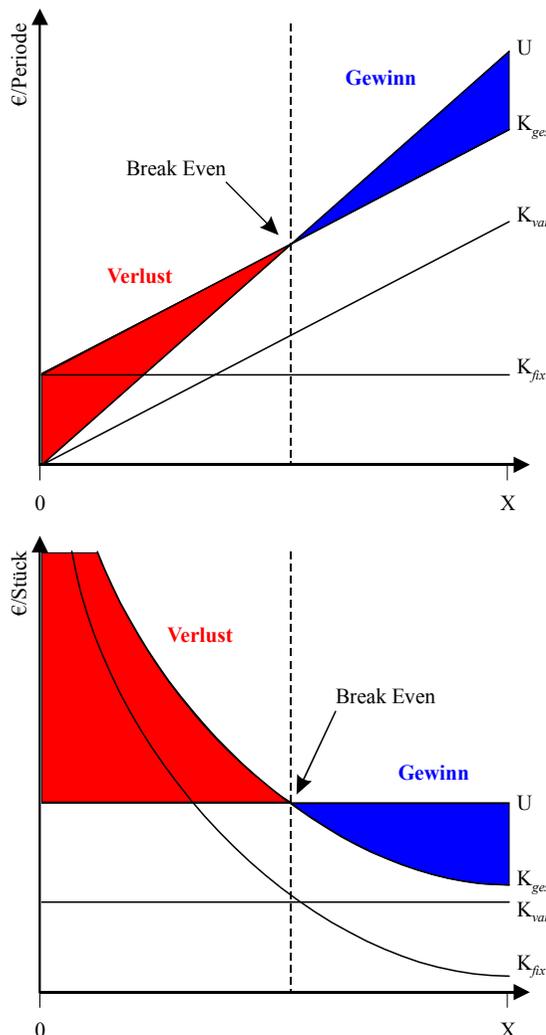
### Stückkostendegression

Effekt des Rückganges der → Stückkosten bei wachsender Produktionsmenge. Grund hierfür ist die Tatsache, daß die Fixkosten sich bei besserer, d.h., höherer Auslastung auf mehr Einheiten verteilen, und daher pro Stück geringer werden.

Die Untergrenze, gegen die die Stückkostenkurve fällt, sind stets die variablen Kosten, die daher auch die absolute Verkaufspreisuntergrenze darstellen.

Strategisch ist die Stückkostendegression von großer Bedeutung, weil sie dem Unternehmen ermöglicht, in einer Konkurrenzsituation die Verkaufspreise zu senken, ohne in die Verlustzone zu geraten. Maximales Wachstum bei gleichzeitiger S. ist damit ein strategisches Konzept.

Gesamtwirtschaftlich gesehen wurden durch Stückkostendegression bei großindustrieller Fertigung Produkte für jedermann verfügbar, die in Einzel- oder Manufakturproduktion unerschwinglich wären (und es zuvor vielfach auch waren). Die S. bringt daher die Ergebnisse menschlichen Forschens und Entdeckens in die Hand des Volkes und ist daher für eine freiheitlich-demokratische Grundordnung von zentraler Bedeutung. Es ist daher nicht verwunderlich, daß



von Seiten der sogenannten „grünen“ Parteien eine Zerschlagung der Großunternehmen (etwa der Energie, speziell der Atomwirtschaft) betrieben wird, die in der Einführung einer „kleinteiligen“ Wirtschaft gipfeln soll, was einen erheblichen Stückkosten- und damit einen Preisanstieg zur Folge hätte.

### Stückkurse

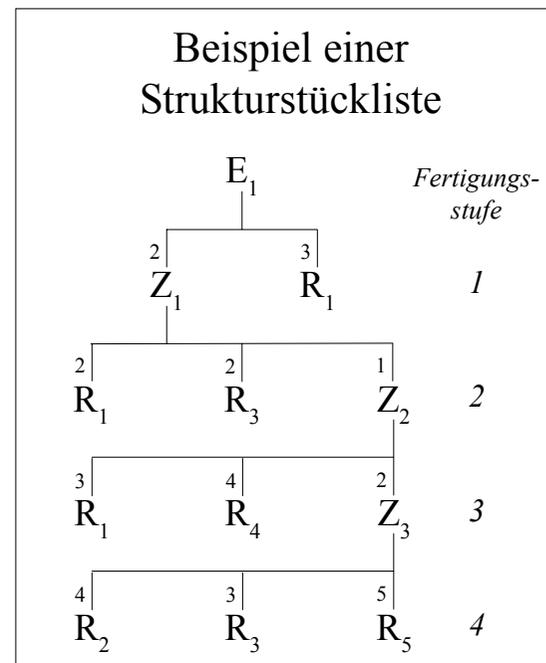
Die Kurse (→ Kurs) für Wertpapieren (→ Wertpapier), die nach Stück gehandelt werden.

### Stückliste

vollständige Aufstellung aller für die Produktion eines Erzeugnisses benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie fertig bezogenen Teile. Die S. bildet die Grundlage für die Entnahmen aus den jeweiligen Lagern vor Produktionsbeginn und dient damit der → Materialdisposition und → Logistik, der → Fertigungsplanung und → Kalkulation. Aus Vereinfachungsgründen kann die S. sich auf Rohstoffe beschränken, und Hilfs- und Betriebsstoffe als Gemeinkosten betrachten, die nicht selbständig geplant sondern lediglich verbrauchsgesteuert nachbestellt werden. Die S. ist das wichtigste analytische Bedarfsplanungsinstrument. Im Rahmen der → ABC-Analyse findet die S. speziell für die Produkte und Stoffe der A-Klasse statt.

Man unterscheidet drei Arten von Stücklisten:

1. Die Strukturstückliste (→ nebenstehend) ist die vollständige Stückliste mit allen Materialarten über alle Produktionsstufen. Formal ist sie daran zu erkennen, daß auf der untersten Ebene keine Kaufteile oder Zwischenprodukte zu finden sind, aich am oberen Ende aber das Endprodukt befindet.
2. Die Baukastenstückliste ist eine einzelne Ebene der Strukturstückliste. Sie kann das Endprodukt oder Zwischenprodukte umfassen. Steht am oberen Ende der Baukastenstückliste, müssen in ihrer untersten Zeile Zwischenprodukte vorkommen.



## Die Verbrauchsfolgeverfahren der Umlaufvermögensbewertung: Was die gewählte Bewertungsmethode mit Kosten und Zuschlagssätzen zu tun hat

Bewertung nach Durchschnittsmethode (§240 Abs. 4 HGB)				Bewertung nach FIFO-Methode (§256 HGB und IAS 2.25)				Bewertung nach LIFO-Methode (§6 Abs. 1 Nr. 2a EStG)			
Soll	Materialbestandskonto		Haben	Soll	Materialbestandskonto		Haben	Soll	Materialbestandskonto		Haben
Anfangsbest.	9.000,00 €	Σ Entnhm. 679.805,57 €		Anfangsbest.	9.000,00 €	Σ Entnhm. 677.499,50 €		Anfangsbest.	9.000,00 €	Σ Entnhm. 678.574,50 €	
Σ Zugänge	700.554,50 €	Schlußbest. 29.748,93 €		Σ Zugänge	700.554,50 €	Schlußbest. 32.055,00 €		Σ Zugänge	700.554,50 €	Schlußbest. 30.980,00 €	
	709.554,50 €	709.554,50 €			709.554,50 €	709.554,50 €			709.554,50 €	709.554,50 €	
Soll	Materialaufwandskonto		Haben	Soll	Materialaufwandskonto		Haben	Soll	Materialaufwandskonto		Haben
Entnahmen	679.805,57 €			Entnahmen	677.499,50 €			Entnahmen	678.574,50 €		

Schlußbewertung:                      8,49969 €/Stück    Schlußbewertung:                      9,15857 €/Stück    Schlußbewertung:                      8,85143 €/Stück

*Das gewählte handels- und/oder steuerrechtliche Bewertungsverfahren bestimmt nicht nur die am Ende einer Rechnungsperiode festzulegenden Schlußbestandsbewertung, sondern auch die in einem Abrechnungszeitraum zu verrechnenden Kosten. Zu den Zahlen vgl. → Beispiel vorstehende Seite.*

Die drei wesentlichen Verfahren sind die → **Durchschnittsbewertung** (links), das → **FIFO-Verfahren** (mitte) und die → **LIFO-Bewertung** (rechts). In allen drei Fällen wurden der Anfangsbestand am Beginn der Rechnungsperiode mit

#### Materialbestandskonto AN Eröffnungsbilanzkonto

gebucht, und die Buchung der Zugänge lautete (bei Kauf auf Ziel, d.h., auf Rechnung)

#### Materialbestandskonto, Vorsteuer AN Verbindlichkeiten aus L&L

Wurden Materialmengen entnommen, so lautet die Buchung des Materialentnahmescheines

#### Materialaufwandskonto AN Materialbestandskonto

Der durch Inventur erfaßte Schlußbestand wird schließlich abgerechnet mit der Buchung

#### Schlußbilanzkonto AN Materialbestandskonto

Je nach gewähltem Bewertungsverfahren differiert jedoch die Stückbewertung und damit der Wert des Schlußbestandes. Keine außerplanmäßige Abschreibung etwa im Sinne des §253 Abs. 4 und 5 HGB vorausgesetzt ergeben sich die drei genannten Schlußbestandswerte.

Da das Materialbestandskonto jedoch ausgewogen sein muß, lassen sich auch bei gleichen entnommenen Mengen unterschiedliche Materialentnahmewerte feststellen. Die Kosten variieren also mit dem gewählten Bewertungsverfahren.

Diese Veränderung der Kosten hat eine Auswirkung auf den Zuschlagssatz, und zwar sowohl bei Gemeinkostenmaterialien (Betriebsstoffe, die meisten Hilfsstoffe) als auch bei Entstehen von Einzelkosten durch Entnahme etwa bei Rohstoffen. → Material. Das gewählte Bewertungsverfahren bestimmt indirekt also auch die Kosten. Da der Zuschlagssatz eines Unternehmens auch etwas über die Konkurrenzfähigkeit aussagt, hängen Bewertungsmethoden und Betriebsvergleich ebenfalls miteinander zusammen.

## Zinsmarge

Unterschiedsbetrag oder -prozentsatz zwischen den Zinsen auf ausgereichte und aufgenommene Krediten, d.h., im Bankgeschäft der Unterschied zwischen Aktiv- und Passiv-Kreditgeschäften. Von Bedeutung ist die Z. bei der Beurteilung der Ertragslage von Kreditinstituten.

## Zinsrechnung

Alle Verfahren und Methoden zur Berechnung der Veränderung des nominalen Wertes eines Geldbetrages über die Zeit. Zentraler Grundgedanke ist, daß ein vorhandener Geldbetrag durch Verzinsung über die Zeit an Wert zunimmt (Aufzinsung, „Sparer-Mentalität“), aber ein erst in der Zukunft dem Investor zugehender Geldbetrag in der Gegenwart weniger wert ist (Abzinsung, „Investoren-Mentalität“).

Die Z. ist die Grundlage zahlreiche im Rechnungswesen bedeutsamer Rechenverfahren, insbesondere der → Investitionsrechenverfahren. Findet im Rahmen dieser Methoden eine Z. nur für eine einzige Periode statt (z.B. → kalkulatorische Zinsen), so spricht man von statischen Methoden der Investitionsrechnung. Diese stehen der → Kostenrechnung nahe bzw. beruhen auf den Methoden der Kostenrechnung. Werden Zinsen über mehrere Rechnungsperioden gerechnet (→ Zinseszinsen), so spricht man von dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung.

Die Berechnung des Barwertes (→ Barwert) geschieht bei diesen dynamischen Methoden auf Grund der → Zinseszinsformeln, ebenso bei der → Kapitalwertmethode, der Ermittlung des internen Zinsfußes (→ Interner Zinsfuß) oder der → Rentenrechnung.

Allgemein basieren die Verfahren der Z. auf der Berechnung der Folgen und Reihen. Sie sind daher stets nichtlinear und somit schwer abzuschätzen. Auch zahlreiche Gesetze enthalten Zinsvorschriften, etwa den Ertragsanteil (d.h., Zinsanteil) von Renten gemäß §22 EStG (→ Zinsfuß, gesetzlicher). Die grundsätzlichen Rechenmethoden der Z. finden sich unter dem Stichwort → Zinseszinsen. Die Berechnung der → Zinstage und des → Zinsteilers sind Hilfsverfahren, die aus der Zeit vor der Einführung der Computertechnik stammen.

## Zinsschranke

Ab 2008 im neuen §4h EStG eingefügte Vorschrift, daß die Zinsaufwendungen eines Betriebes nur in Höhe des Zinsertrages und darüber hinaus nur bis zu 30% des um die Zinsaufwendungen erhöhen und um die Zinserträge und Abschreibungen verminderten maßgeblichen Gewinnes (→ EBITDA) abzugsfähig sind (§4h Abs. 1 Satz 1 EStG). Zinsaufwendungen, die nicht abgezogen werden dürfen, sind in die folgenden Wirtschaftsjahre vorzutragen (Zinsvortrag) und erhöhen die Zinsaufwendungen dieser Folgejahre, nicht aber den maßgeblichen Gewinn der Folgejahre.

Die mit der Unternehmensteuerreform 2008 eingeführte Neuregelung dient der „Gegenfinanzierung“ der Steuerentlastungen bei Körperschafts- und Gewerbesteuer und verschärft die Einkommensteuerbelastung hoch verschuldeter Unternehmen. Diese können nunmehr ihre Zinsaufwendungen nicht mehr voll steuerlich geltend machen, d.h. müssen effektiv auf den Zinsaufwand Einkommensteuer zahlen.

§4h Abs. 2 EStG enthält eine Reihe von Ausnahmen. Unter anderem ist die Zinsschranken-Regel nicht für Zinsaufwendungen unterhalb bestimmter Bagatellgrenzen anzuwenden. Dies entlastet kleinere Unternehmen. Für Konzerne gibt es Sondervorschriften, die sich auf die Eigenkapitalquote des Konzerns richten. §4h Abs. 2 Buchstabe c) enthält hierzu Rechenvorschriften, wie die für diese Regelung maßgebliche Eigenkapitalquote zu ermitteln sei. In diesem Zusammenhang ist interessant, daß das deutsche EStG ausdrücklich die Anwendung der → IFRS fordert.

Maßgeblicher Gewinn im Sinne dieser Vorschrift ist der steuerliche Gewinn (§4h Abs. 3 Satz 1 EStG). Zinsaufwendungen sind Vergütungen für Fremdkapital und Zinserträge im Sinne dieser Vorschrift sind Erträge aus Kapitalforderungen, die den maßgeblichen Gewinn erhöht haben.

Körperschaftsteuerlich ist die Regel nach §8a KStG entsprechend anzuwenden. Für Konzerne bestehen eine Reihe von Sondervorschriften.

Die Zinsschranken-Regel stellt hochverschuldete Unternehmen schlechter. Sie ist damit ein Anreiz, die Eigenfinanzierung zu erhöhen oder alternative Finanzierungsformen wie etwa → Mezzanine-Kapital oder → Venture Capital zu nutzen. → Finanzierungsarten. Dies entspricht aber der schon im Vorfeld der Einführung des → Basel II Abkommens zu beobachtenden Tendenz weg von der „klassischen“ Kreditfinanzierung.

Ziel des Gesetzgebers ist auch zu verhindern, daß nur aufgrund steuerlicher Optimierung ein hoher Fremdkapitalanteil angestrebt wird. Bei Konzernen soll die verbreitete Praxis, Gewinne durch hohe Fremdkapitalquoten in Deutschland ins Ausland zu verschieben unterbunden werden. Insbesondere sollen sich Konzerne nicht über ihre deutschen Töchter am Kapitalmarkt verschulden und durch die gezahlten Zinsen die Steuerbemessungsgrundlage in Deutschland vermindern.

Eine vergleichbare Vorschrift findet sich schon seit längerer Zeit in der Beschränkung des Schuldzinsenabzuges nach §4 Abs. 4a EStG (→ Schuldzinsen). Nach dieser Regelung sind Zinsaufwendungen jedoch nicht abzugsfähig, wenn Überentnahmen getätigt wurden. Insofern werden hohe Ausschüttungen steuerlich schlechter gestellt. Etwas ganz Ähnliches gibt es im Grunde ebenfalls in der → Gewerbesteuer. Dort sind Schuldentgelte dem Gewerbeertrag hinzuzurechnen. Sie sind damit zwar weiterhin abzugsfähig, verschärfen aber die Gewerbesteuerbelastung. Auch aus gewerbesteuerlicher Sicht macht eine hohe Fremdkapitalquote also wenig Sinn.

## Gesamtübersicht und Prüfungsschema zur Zinsschrankenregelung ab 2008

Die Neuregelung ist, wie viele Reformen im Steuerrecht, außerordentlich kompliziert. Das nachfolgende Prüfungsschema kann die Sache jedoch vereinfachen:

