



Der internationale Standard für praxis- und kompetenzorientierte

Betriebs- wirtschaft

BILANZIERUNG
KENNZAHLEN
KOSTENRECHNUNG
INVESTITIONSRECHNUNG
WIRTSCHAFTSRECHT
FINANZWISSEN

inklusive
Unternehmerisches Denken und Entrepreneurship



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Wenn Sie dieses Buch in Händen halten, dann ergeht es Ihnen vielleicht ebenso wie dem sympathischen Mann mit den vielen Fragezeichen. Vielleicht tröstet es Sie, dass Studien zeigen, dass 90 % der MitarbeiterInnen das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how fehlt. Die Allermeisten können mit Begriffen wie Bilanz, Deckungsbeitrag, Umsatz-Rentabilität, Gesamtprokura nichts anfangen.

Sie halten die Lösung des Problems bereits in Ihrer Hand. Das Buch deckt den gesamten Lernzielkatalog des Betriebswirtschaftslehrgangs von EBC*L ab. Sie haben damit die Sicherheit, dass die meisten der in der Praxis verwendeten betriebswirtschaftlichen Begriffe abgedeckt werden. Darauf basierende Lehrgänge akkreditierter EBC*L Trainingscenter werden Sie in kürzester Zeit in die Lage versetzen, sich kompetent einbringen und fundiert argumentieren zu können.

Sie werden dann auch die international standardisierte Prüfung bestehen und mit dem EBC*L Zertifikat Ihre erworbene betriebswirtschaftliche Kompetenz glaubhaft nachweisen können.

Notwendige Eingangsvoraussetzungen zur Lektüre des Buches gibt es nicht. Es ist so verständlich geschrieben, dass Sie auch von Null weg starten können.

Sollten Sie Lust auf Mehr bekommen, dann bietet Ihnen das Career-Programm von EBC*L auch die Möglichkeit den Titel „Certified Manager“ bzw. „Certified Leader“ zu erlangen.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen interessante Erkenntnisse, für die EBC*L Prüfung viel Erfolg und für Ihre weitere berufliche Karriere viel Glück.



MMag. Victor Mihalic
Vorsitzender EBC*L International

Rechtlicher Hinweis

Das vorliegende Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung dieser Unterlage oder von Teilen daraus, sind vorbehalten.

Ohne schriftliche Genehmigung darf kein Teil dieses Dokuments in irgendeiner Form oder auf irgendeine elektronische oder mechanische Weise einschließlich Fotokopieren und Aufzeichnen für irgendeinen Zweck, auch nicht zur Unterrichtsgestaltung, vervielfältigt oder übertragen werden.

Zusatz-Infos zum E-Book

Zur Wahrung der Urheberrechte ist das **E-Book** mit folgendem Schutz versehen:

Die Texte sind nicht kopier- und nicht druckbar.

Möglich sind jene Funktionen, die für effektives Lernen förderlich sind:

- Texte markieren (in verschiedenen Farben)
- Notizen machen, die dann auch ausgedruckt werden können

Wir weisen darauf hin, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Herausgeber

EASYBUSINESS TRAINING GmbH
Günthergasse 3
A-1090 Wien

Druck: 2020, Auflage 2

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG.....	8
Betriebswirtschaft: Ziele, Lernergebnisse und Kompetenzen	9
Wozu Betriebswirtschaft	10
BILANZIERUNG.....	16
1 Grundlegendes	19
1.1 Die private Finanzplanung	19
1.2 Die betriebliche Finanzplanung	20
1.3 Interessenten an einem Jahresabschluss	20
2 Die Bilanz	22
2.1 Vermögensseite / Aktiva	22
2.2 Kapitalseite / Passiva	23
2.3 Bilanzsumme	24
2.4 Die Inventur: Grundlage der Bilanz	25
2.5 Aktivierung: Was gehört in die Bilanz?	25
2.6 Eigenkapital (= Reichtum)	27
2.7 Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich	31
3 Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung)	33
3.1 Ertrag, Aufwand, Gewinn	33
3.2 Umsatz ist nicht gleich Gewinn	34
3.3 Erste Analyse der GuV-Rechnung	35
4 Englische Begriffe.....	41
5 Abschlussarbeiten -Periodenreines Ergebnis	42
6 Erlösmindernde und Aktivierungspflichtige Ausgaben	43
6.1 Abschreibung (Absetzung für Abnutzung, AfA)	44
6.2 Geringwertige Wirtschaftsgüter	46
6.3 Verbindlichkeiten	47
6.4 Forderungen	47
6.5 Rückstellungen	47
7 Fallbeispiel Bilanzierung	51
8 Grundlagen der Buchhaltung und Unternehmens-Besteuerung	56
8.1 Buchhaltung	56
8.2 Doppelte Buchhaltung (Doppik)	57
8.3 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	58

8.4	Unternehmens-Steuern	59
8.5	Zweck von Steuern: Warum Steuern wichtig sind	59
8.6	Umsatzsteuer	60
8.7	Gewinnsteuern: Körperschaftssteuer und Kapitalertragssteuer	61
8.8	Steuerbelastung	62

UNTERNEHMENSZIELE UND -KENNZAHLEN..... 64

1	Übersicht	65
1.1	Ziele eines Unternehmens	65
1.2	Kennzahlen als Fitnesstest	65
2	Wirtschaftlichkeit	67
2.1	Betriebs-Wirtschafts-Lehre (BWL)	67
2.2	Definitionen	67
3	Kennzahlen Überblick	69
3.1	Absolut-Kennzahlen	69
3.2	Relativ-Kennzahlen	69
3.3	Benchmarking	69
4	Bilanzsumme, Eigenkapital, Jahresergebnis (Gewinn, Verlust)	70
5	Cash flow	72
6	Eigenkapital-Rentabilität	75
6.1	Abgrenzung zur Gesamtkapital-Rentabilität Return on Investment (ROI)	77
7	Umsatz-Rentabilität.....	78
8	Liquidität	81
8.1	Liquidität 1. Grades	82
8.2	Liquidität 2. Grades	83
9	Eigenkapitalquote.....	85
9.1	Fremdkapital-Quote / Verschuldungsgrad	87
9.2	Überschuldung / Negatives Eigenkapital	87
9.3	Liquiditätsplan	88
10	Kennzahlen-Formeln Überblick	90

KOSTENRECHNUNG..... 91

1	Ziele und Begriffe	93
1.1	Die Kostenrechnung als Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen	93
1.2	Kostenarten / Kostenstellen / Kostenträger	94



2	Die Kalkulation	97
2.1	Preispolitik	97
2.2	Langfristige Preisuntergrenze	101
2.3	Kurzfristige Preisuntergrenze	108
2.4	Fixkosten-Degression	111
2.5	Economies-of-Scale	114
3	Deckungsbeitrag.....	116
3.1	Kalkulation eines Zusatzauftrags	116
3.2	Kurzfristige Preisuntergrenze	120
3.3	Deckungsbeitrag langfristig	121
3.4	Gesamtheitliche Betrachtungsweise	122
4	Kostenstellen-Rechnung	124
4.1	Kostentransparenz, Kostenkontrolle und Kostenbewusstsein	124
4.2	Kostenstellen	124
4.3	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	124
4.4	Kostenstellen-Leiter	130
5	Profit-Center-Rechnung.....	132
6	Budget und Controlling	137
7	Begriffe – Zusammenfassung	138
7.1	Kostenbegriffe	138
7.2	Deckungsbeitrag: ein Begriff, mehrere Bedeutungen	139
7.3	Betriebsüberleitungs-Bogen (BÜB)	140

INVESTITIONSRECHNUNG	141
1 Break-Even-Point.....	142
2 Mindestumsatz (Break-Even-Umsatz)	146
3 Amortisationsdauer	150
4 Return on Investment (ROI)	152
5 Variable der Investitionsrechnung	153
6 Grenzen der Investitionsrechnung	155
7 Opportunitätskosten.....	157
WIRTSCHAFTSRECHT	159
GESELLSCHAFTSRECHT	160
1 Rechtsformen	162
1.1 Einzelunternehmen	163
1.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, GesBR)	165
1.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG) / Offene Gesellschaft (OG) / Kollektivgesellschaft (KLG)	165
1.4 Kommanditgesellschaft	167
1.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	167
1.6 Aktiengesellschaft (AG)	168
1.7 Sonstige Rechtsformen	168
1.8 Firma (Firmenname)	169
2 Vertretungsbefugnis	171
2.1 Erteilung von Vollmachten an Mitarbeiter	172
2.2 Handelsregister (D, CH) / Firmenbuch (Ö)	175
3 Unternehmenszusammenschlüsse	177
3.1 Konzern	177
3.2 Akquisition und Fusion	177
3.3 Joint Venture	178
3.4 Kartell	178
4 Insolvenzrecht.....	179
4.1 Insolvenzursachen	179
4.2 Abfolge: Von der Nicht-Zahlung einer Rechnung bis zum Konkurs	180
4.3 Privatkonkurs	183

VERTRAGSRECHT **184****5 Vertrag Grundlagen** **185**

5.1	Formaler, schriftlicher Vertrag	185
5.2	Hauptvertrag und Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	186
5.3	Vertragspartner	186
5.4	Vertragsgegenstand	187
5.5	Vertragsbedingungen (Konditionen)	187
5.6	Der Vertragsablauf	188
5.7	Vertrags-Störung	190
5.8	Mängel: Gewährleistung und Garantie	191
5.9	Zahlungsverzug	192
5.10	Konsumentenschutz	193
5.11	Vertragskonflikte vermeiden	195

6 Kaufvertrag, Miete, Leasing **196**

6.1	Kaufvertrag	196
6.2	Miete und Leasing	196
6.3	Lizenzvertrag	196

7 Arbeitsrecht..... **198**

7.1	Arbeitsrechts-Gesetze	198
7.2	Tarifvertrag (D) / Kollektivvertrag (Ö) / Gesamtvertrag (CH)	198
7.3	(Einzel-)Arbeitsvertrag	199

FINANZIERUNG **200****1 Finanzierungsarten.....** **201****2 Bankkredit.....** **202**

2.1	Bonitätsprüfung	202
2.2	Kreditkosten	202
2.3	Kontokorrentkredit	203

3 Leasing **204****4 Factoring** **205****5 Anleihen** **206****6 Stille Gesellschaft** **208****7 Aktien** **209**

7.1	Die Aktiengesellschaft	209
-----	------------------------	-----

8	Venture Capital.....	212
9	Crowdfunding	213

CASE STUDY	214
-------------------------	------------



EINFÜHRUNG

Die **THEMEN** des EBC*L Betriebswirtschaftslehrgangs sind:

- **Modul 1:** BILANZ und KENNZAHLEN
- **Modul 2:** KOSTENRECHNUNG und INVESTITIONSRECHNUNG
- **Modul 3:** WIRTSCHAFTSRECHT und FINANZIERUNG

Die Themen sind soweit unabhängig voneinander, dass Sie diese auch separat in beliebiger Reihenfolge lesen können. Das gilt auch für die EBC*L Prüfungen, die modulweise abgelegt werden können.

Detaillierte Lernziele finden Sie zu Beginn eines jeden Themenbereichs. Diese bilden auch den verbindlichen Rahmen für die Dozenten, die auf die EBC*L Prüfung vorbereiten.

Im Text selbst sind die **Lernziele rot** gekennzeichnet.

Ihre erlangte betriebswirtschaftliche Kompetenz können Sie mit dem umfangreichen Fallbeispiel (Case Study) überprüfen (Ende des Buches). Sie werden sich dabei als Unternehmensberater der „Mars Energy“ - ein in Schieflage geratenes Unternehmen – betätigen können. Dazu werden Sie dessen Bilanz analysieren, Kennzahlen errechnen, Preisentscheidungen treffen, Maßnahmen zur Kostenkontrolle setzen, Vertragsrechtliche Probleme lösen und Finanzierungsentscheidungen treffen. Sie werden sich auch Maßnahmen überlegen, wie die Mars Energy im globalen Wettbewerb gegen ein chinesisches Konkurrenten bestehen kann.

Die richtige Lösung des Fallbeispiels können Sie mit den zertifizierten EBC*L TrainerInnen erarbeiten bzw. abgleichen. (**Hinweis:** bitte nicht die EBC*L Zentrale selbst kontaktieren).

Hinweise zur Bedienung und Didaktik:

Die Pizzeria „Bossi“ zieht sich als roter Faden durch das Buch. Dies soll einerseits die Anschaulichkeit erhöhen, andererseits ist diese Storytelling-Methode auch Garant dafür, dass die Inhalte auch wirklich praxisnah sind. Die Beispiele sind blau und kursiv geschrieben.

Insbesondere beim Thema „Kostenrechnung und Investitionsrechnung“ werden Sie Gelegenheit haben, selbst Kalkulationen für Herrn Bossi zu erstellen.

Gender Hinweis: Unserem Anspruch des „Easy Reading“ Folge leistend haben wir uns Satz für Satz bemüht, die Texte kurz, einfach und verständlich zu halten. Diesem Anspruch ist auch die genderneutrale Ansprache teilweise zum Opfer gefallen. Wir ersuchen um Ihr Verständnis.

BETRIEBSWIRTSCHAFT: ZIELE, LERNERGEBNISSE UND KOMPETENZEN

EBC*L AbsolventInnen können

- die Bilanzen von Kunden und Lieferanten lesen, Kennzahlen errechnen und daraus eine erste Analyse über deren wirtschaftliche Lage vornehmen.
- die für die Steuerung eines Unternehmens betriebswirtschaftlich relevanten Zahlen sammeln und aufbereiten.
- dem Steuerberater die für die Erstellung des Jahresabschlusses, zur Berechnung der Steuern etc. erforderlichen Daten liefern.
- auf Basis von errechneten Deckungsbeiträgen wirtschaftlich adäquate Entscheidungen treffen.
- ihre Ideen einer ersten wirtschaftlichen Analyse (Investitionsrechnung) unterziehen und darauf basierend fundiert argumentieren.
- Ihr Angebot mit betriebswirtschaftlichen Argumenten untermauern.
- mit Firmenkunden und -lieferanten Verträge abschließen bzw. zur Vorlage vorbereiten
- bei mutmaßlichen Verstößen gegen vereinbarte vertragliche Vereinbarungen (als Verkäufer, Käufer, Konsument, Mieter, Kreditnehmer ...) vorgehen.
- die Rechte und Pflichten verstehen, die sich aus Arbeitsverträgen für beide Seiten ergeben und sich demgemäß verhalten.
- einem Rechtsbeistand den Sachverhalt schildern und dessen Ausführungen folgen.
- Chancen und Risiken verschiedener Finanzierungs- und Veranlagungsformen (zB Leasing, Aktien, Anleihen) beurteilen.
- die spezifische Fachsprache der Betriebswirtschaft verstehen und sich damit und selbstbewusst bei Gesprächen, Projekten einbringen.
- Routinearbeit anderer Personen beaufsichtigen, bewerten und Verbesserungsvorschläge machen.
- und verfügen über die notwendige Basis für Kostenbewusstsein und unternehmerisches Denken (Intrapreneurship)
- und verfügen als Startup und UnternehmerIn über eine solide betriebswirtschaftliche Basis zur erfolgreichen Gründung und Führung ihres Unternehmens (Entrepreneurship)

Darüber hinaus wurden auch einige Themen und Begriffe in den Lernzielkatalog aufgenommen, die in Medienberichten und Diskussionen oft vorkommen. Dies soll dazu beitragen, bei wirtschaftlichen Themen kompetent **mitreden** zu können.

WOZU BETRIEBSWIRTSCHAFT

Die „Betriebs-Wirtschafts-Lehre“ ist die Lehre, wie man einen Betrieb wirtschaftlich führen kann. Was passieren kann, wenn man sich „nur“ auf den Hausverstand verlässt und die Betriebswirtschaft vernachlässigt, soll folgende Geschichte zeigen. Diese wurde erstmals im Buch vom Lindeverlag: „ABC der Betriebswirtschaft“ (Autor Victor Mihalic) verwendet.

Hinweis: Die Geschichte zeigt zwar die Sichtweise eines Unternehmers, ist aber für Jeden eine gute Einführung in das Thema. Daher ist es ratsam, diese auch zu lesen.

HERR BOSSI sucht sein GLÜCK

(Ein Drama in 4 Akten)

1. Akt: Aufbruch und Hoffnung

Herrn Bossi geht es gut. Er ist 35 Jahre alt, erfreut sich bester Gesundheit, ist stolzer Vater zweier Töchter, bewohnt eine 100 m² große Eigentumswohnung und hat eine ausgezeichnete Ausbildung als Kellner und Koch. Als Kellner arbeitet er schon zehn Jahre im „Stadtkeller“, einem alteingesessenen Stadtlokal. Bald wird es ihm - so hofft er - noch besser gehen: Mit Ende des Jahres werden die betagten Besitzer das Lokal an ihn übergeben.

Auf diesen Tag wartet Herr Bossi schon sehnstüchtig. Jahrelang verzichtete er auf Urlaub, teure Hobbys und sonstigen Luxus, um sich seinen Traum finanziert zu können: Endlich sein eigener Chef sein, eigene Ideen umsetzen und im Geld schwimmen. Denn er zweifelt nicht eine Sekunde lang, dass er aus dem Lokal in kürzester Zeit eine wahre Goldgrube machen wird.

2. Akt: Hochmut

Herr Bossi hat schon genaue Pläne, wie er das Unternehmen angehen wird. 20 Jahre Branchenerfahrung kann ihm keiner mehr wegnehmen. Deshalb braucht er auch keinen Berater, der ihm für praxisferne Unternehmenskonzepte einen Haufen Geld abknöpft. (F 1)

Am 1. Jänner übernimmt er das Lokal. Die Eigentümer bieten ihm an, gegen eine Umsatzbeteiligung auf einen fixen Pachtzins zu verzichten. Dies lehnt Herr Bossi allerdings fast entrüstet ab: "Andere an seinem programmierten Erfolg teilhaben lassen? - Nie im Leben!" Er vereinbart stattdessen einen monatlichen Pachtzins von 4.000 Euro. (F 2)

Aus demselben Grund denkt er nicht im Traum daran, auch nur irgendjemanden an seinem Unternehmen zu beteiligen. Diesbezügliche Anfragen seiner zwei Kellner-Kollegen - sie wären bereit gewesen, gegen eine Beteiligung zu einem geringen Fixgehalt zu arbeiten - und seines betriebswirtschaftlich geschulten Schwagers, der anbot, 80.000 Euro in das Unternehmen einzubringen, lehnt er selbstbewusst ab. (F3) Er will es alleine als eigenständiger, ehrlicher Einzelunternehmer versuchen und sich von niemandem in seine Entscheidungen etwas reinreden lassen.

Sein Unternehmenskonzept ist klar: Er möchte aus einem ganz normalen Stadtlokal ein hippen italienisches Restaurant machen, welches spezielle sizilianische Speisen und Getränke anbietet (aber keine Pizzas). Dies soll ihm neue, gehobene Gästegruppen bringen, die bereit sind für Qualität entsprechende Preise zu zahlen. Das dafür nötige Ambiente möchte er mit dezenter Jazzmusik schaffen. Das liegt voll im Trend und soll dazu beitragen, dass die bisherigen Stammgäste des Lokals - vorwiegend Pensionisten, die Stunden bei einem Viertel Wein und einem halben Liter Soda zubringen - nicht weiter die Plätze belegen. Da er tagsüber kaum mit Gästen rechnet wird er das Lokal erst gegen 18.00 Uhr aufsperren. (F 5) Das Lokal muss er vollständig umbauen und modernisieren: Bestehende Wände müssen abgerissen, neue eingezogen werden. Die Einrichtung wird vollkommen neu gestaltet und ein computerunterstütztes Schanksystem, das es seinem Personal unmöglich machen soll, ihn zu hintergehen, wird installiert.

Dazu benötigt er nach eigenen Berechnungen 200.000 Euro. Eigenes Kapital hat er in Höhe von 40.000 Euro erspart, d.h. es fehlen für die Anfangsinvestitionen 160.000 Euro. Dieses Geld bekommt er von seiner Hausbank, die ihm - da er ungefragt seine Eigentumswohnung als Sicherstellung anbietet - sehr schnell einen Kredit gewährt. Sie verlangt dafür eine Verzinsung von 10%. (F 6)

Sein Finanzplan hat folgendes Aussehen: Er rechnet täglich mit 200 Gästen, die im Schnitt 12 Euro ausgeben werden. Das ergibt einen Tagessumsatz von 2.400 Euro. Dem stehen Ausgaben für Personal, Waren und Betriebskosten von 2.000 Euro gegenüber. Damit beträgt der tägliche Gewinn 400 Euro. In einem Monat (mit 25 Öffnungstagen) erwirtschaftet er folglich einen Gewinn von 10.000 Euro. Herr Bossi ist glücklich.

Das Lokal möchte er so schnell wie möglich umbauen. Jeder verlorene Tag bedeutet entgangenen Gewinn und ist somit kostbar. Spätestens am 1. März sollen die ersten Gäste sein Lokal stürmen.

3. Akt: Der tiefe Fall

Alles ist auf den 1. März ausgerichtet. Er lässt sich von einem bekannten Innenarchitekten einen Entwurf für das Lokal zeichnen. Der Erstentwurf ist zwar originell, aber leider viel zu teuer. 300.000 Euro würde die Umsetzung kosten. Er einigt sich mit dem Innenarchitekten auf eine Sparvariante, die der verärgerte Architekt allerdings erst mit einiger Verspätung - Mitte Februar - liefert. Die Verhandlungen mit den Handwerkern, Baumeister, Tischler, Elektriker, Schlosser, Installateur etc. verlaufen äußerst mühsam. Die derzeitige Hochkonjunktur bedeutet für sie volle Auftragsbücher und eine ausgesprochen gute Verhandlungsposition. Diese kosten sie auch genüsslich aus: Überhöhte Preise, Zuschläge für prompte Erledigung und hohe Anzahlungen sind nur einige der Konditionen, die Herr Bossi aufgrund des Zeitdruckes wohl oder übel schlucken muss.

Behördengänge, die Bewältigung der Formularflut etc. kosten nicht nur Nerven, sondern auch viel Zeit. Zeit, die ihm bei der Überwachung des Baufortschrittes fehlt. Dementsprechend sieht auch das Lokal am 1. März aus, wie eine Baustelle. Mit der Eröffnung kann er frühestens Anfang Juli

rechnen. Das bedeutet allerdings, dass er die zwei Kellner, die er schon ab 1. Jänner mit übernommen hat, noch weitere drei Monate aus der eigenen Tasche bezahlen muss - genauso wie den Spitenkoch, den er gegen entsprechende Bezahlung einem anderen Lokal abwerben konnte. Ihm ist nun auch klar geworden, was es mit den Lohnnebenkosten auf sich hat: 7.500 Euro Bruttogehalt für alle drei zusammen bedeutet, dass er noch zusätzlich ca. 2.000 Euro auslegen muss. Somit hat sein Personal bis Ende Juni bereits 57.000 Euro an Kosten verursacht, ohne dafür einen einzigen Finger zu rühren. Er kann jedoch kaum auf sie verzichten, da er weiß, dass viele Gäste wegen des stadtbekannten Personals kommen werden.

Genauso pünktlich wie die Beschäftigten ihren Lohn, fordern die Eigentümer des Lokals ihre Pacht und die Bank ihre Zinszahlungen ein. Insgesamt - und da wird es Herrn Bossi zum ersten Mal ein bisschen bang ums Herz - hat er für diese Zahlungen 110.000 Euro ausgegeben, noch bevor ein einziger Gast sein Lokal betreten hat.

Die Verhandlungen mit den Lieferanten hat er sich auch einfacher vorgestellt. Er war der Meinung, dass diese Schlange stehen würden, um ihm etwas verkaufen zu können. Allerdings sind die anerkannten sizilianischen Weinbauern und Spezialitäten-Erzeuger eher schwierig. Sie verlangen horrende Preise und unverschämte Liefer- sowie Zahlungskonditionen. Das will Herr Bossi nicht akzeptieren, und greift deshalb auf weniger bekannte Lieferanten zurück.

Schließlich finden die Bauarbeiten Mitte Juni ein Ende. Das Lokal glänzt in einem modernen Outfit. Es hat allerdings seinen ehemals gemütlichen Charakter vollends verloren. Das entgeht sogar Herrn Bossi nicht, auch wenn er es sich nicht eingestehen will. Die Bau- und sonstigen Kosten belaufen sich mittlerweile auf 330.000 Euro. Sein Budget ist daher schon deutlich überschritten. Mit einigen Handwerkern kann er einen Zahlungsaufschub und Ratenzahlung vereinbaren. Hier kommt ihm entgegen, dass er nicht die Rechtsform einer GmbH gewählt hat. Andere wollen das Geld jedoch sofort sehen. Somit ist er gezwungen, noch einmal den Gang zur Bank anzutreten, um einen weiteren Kredit in Höhe von 100.000 Euro anzusuchen. Etwas zögernder als zuletzt willigt die Bank ein, sichert sich allerdings das Pfandrecht auf das von seiner Tante geerbte Grundstück, das Herr Bossi stets als letzte Reserve für schlechtere Zeiten betrachtet hat. Am 30. Juni, einen Tag vor der Lokaleröffnung, hat er Schulden in Höhe von 390.000 Euro bei der Bank, diversen Handwerkern und Lieferanten. Seine Frau wird zusehends nervös und gereizt.

Herr Bossi hingegen ist noch immer guter Dinge, denn morgen ist sein Tag: Sein Lokal wird eröffnet. Auf eine ursprünglich geplante Werbeaktion hat er verzichtet, nachdem er die Inseratenpreise der Zeitungen studiert hat: „Eine Viertelseite nicht unter 3.000 Euro, und wer liest schon so ein Inserat?“. Er verlässt sich also lieber auf seinen großen Bekanntenkreis und die Mundpropaganda. Um diese möglichst positiv zu stimmen, gibt es die erste Woche alle Getränke und Speisen zum halben Preis. Dementsprechend gut besucht ist das Lokal, allerdings vorwiegend von

alten Freunden, die sich weder bei der Konsumation noch bei der lautstarken Forderung nach gratis Lokalrunden zurückhalten.

Der Besuch geht sprunghaft zurück, als er in der folgenden Woche reguläre Preise verlangt. Seine befreundeten Gäste haben ihre Durst- und Hungergefühle plötzlich vollkommen unter Kontrolle und begnügen sich den ganzen Abend mit einem Viertel Wein und Brötchen. Ab und zu lassen sie durchklingen, dass sie das Preisniveau als etwas zu hoch empfinden. Da Herr Bossi diese leise Kritik immer seltener mit Lokalrunden kontert, werden auch ihre Besuche spärlicher. Bei seinem Vorhaben, die ehemaligen Stammkunden zu vertreiben, ist er erfolgreich. Sie meiden das Lokal, das ihnen zu unbequem und grell ist. Nur selten ist das Lokal gut gefüllt. Zu allem Überdruss erscheint auch noch ein Artikel in der Zeitung mit der Überschrift: „Was hat man bloß unserem guten alten Stadtkeller angetan?“ Die Folge ist gähnende Leere. Anstatt der erwarteten 200 Gäste täglich, die durchschnittlich 12 Euro pro Person ausgeben, sind es nur 50, die um durchschnittlich 8 Euro konsumieren. Während also die Einnahmen mit 400 Euro täglich deutlich unter den Erwartungen bleiben, übersteigen die Kosten die kühnsten Befürchtungen. Bereits in den ersten Monaten fallen erstaunlich viele Instandhaltungs- und Reparaturkosten an. So muss schon bald der schöne, aber leider auch sehr empfindliche, Parkettboden renoviert werden.

Nachdem Herr Bossi seine Abneigung gegen das „Zettelwerk“ überwunden hat, bringt er etwas Ordnung in seine Belege und Rechnungen, die er bisher lediglich lose in eine Schachtel geworfen hat. (F7) Bei einer Gegenüberstellung der Einnahmen mit den Ausgaben muss er erkennen, dass er Tag für Tag 1.600 Euro verliert.

So kann es nicht weitergehen. Deshalb beschließt er noch einen Anlauf zu nehmen und die Strategie zu ändern. Er verkauft zu einem Bruchteil des Kaufpreises die ungemütlichen Sessel sowie die Neonlampen und tauscht sie gegen gemütlichere Einrichtungsgegenstände aus. Finanziert hat er diesen Kauf mit einem weiteren Kredit bei der Bank, die dafür allerdings die Bürgschaft seiner Eltern forderte. Mit deutlich reduzierten Preisen möchte er wieder mehr Gäste in sein Lokal locken.

4. Akt: Das Ende

Noch ehe seine Maßnahmen so richtig greifen können, nähert sich in riesigen Schritten der programmierte Untergang. Der Baumeister, dem er immer noch 60.000 Euro schuldet, verliert - nachdem er diesen Betrag schon mehrmals schriftlich und mündlich eingemahnt hat - die Geduld. Er übergibt den Fall seinem Rechtsanwalt, der daraufhin seine Routineübungen beginnt: Letzte Mahnung mit der Drohung den ausständigen Betrag bei fehlender Zahlung gerichtlich einzuklagen. Herr Bossis Versuch, die Bank für einen weiteren Kredit zu gewinnen, scheitert, und infolgedessen nimmt alles seinen Lauf: Die Klage auf Zahlung langt bei Gericht ein, welches umgehend alle Gläubiger informiert. Bossis Ausgleichsantrag wird von diesen zurückgewiesen, und somit ist die zwingende Folge der Konkurs.

Mit der Konkurseröffnung beginnt Herrn Bossis totale Demütigung: Sein gesamtes Hab und Gut - von der Einrichtung des Lokals bis hin zu Privatauto und Stereoanlage - zierte in kürzester Zeit ein „Kuckuck“. Kurz darauf wird es abgeholt und im Rahmen einer öffentlichen Versteigerung an den Bestbieter verkauft. Die Käufer können sich freuen, ein neues Auto um 6.000 Euro, eine Stereoanlage um 100 Euro etc. erstanden zu haben. Aus dem mageren Erlös wird nur ein Bruchteil der Verbindlichkeiten bei Lieferanten und Handwerkern beglichen. Die ausstehenden Schulden - sie belaufen sich auf 220.000 Euro - wird Herr Bossi wohl noch viele Jahre seines Lebens abstottern müssen. Die „Taschenpfändung“ lässt ihm Monat für Monat gerade noch einige hundert Euro seines Einkommens. Den geringsten Schaden hat die Bank: Sie hat ihre Pfandrechte wahrgenommen, also die Eigentumswohnung und das Grundstück versteigern lassen. Den zuletzt aufgenommenen Kredit hat sie von Herrn Bossis Eltern (die dafür gebürgt haben) eingefordert.

Herr Bossi führt heute ein ruhiges und beschauliches Leben. Er bewohnt allein - seine Frau hat sich von ihm scheiden lassen - eine kleine Mietwohnung und arbeitet wieder als Kellner in seinem ehemaligen Lokal. Hier kann er sein offizielles Gehalt, das bis auf sein Existenzminimum ge pfändet wird, durch Trinkgelder etwas aufbessern. Als Lebenskünstler denkt er nur mehr selten an sein Abenteuer als Unternehmer zurück. Dabei sagt er sich jedes Mal: „Heute würde ich alles ganz anders machen.“

Ende. Der Vorhang fällt.

Hinweis: Sollten Sie nun etwas erschüttert sein, dann kann man Sie trösten: Herr Bossi bekommt eine zweite Chance. Da wird er mit Hilfe seines erworbenen betriebswirtschaftlichen Know-how's höchst erfolgreich sein.

Eine erste betriebswirtschaftliche Analyse

Die Aussage von Herrn Bossi: „Heute würde ich alles ganz anders machen“ wollen wir zum Anlass nehmen, um die Gründe seines Untergangs betriebswirtschaftlich zu analysieren und seine Fehler aufzulisten (diese sind im Dramentext jeweils mit F1, F2 etc. bezeichnet).

Fehler 1: *„... 20 Jahre Branchenerfahrung kann ihm keiner wegnehmen. Herr Bossi braucht keinen Unternehmensberater.“*

*Selbstvertrauen ist wichtig, wenn man ein Unternehmen gründet; doch sollte man nicht vergessen, dass es dazu nicht nur der jeweiligen Branchenkenntnisse, sondern auch des **betriebswirtschaftlichen Know-hows** bedarf.*

Fehler 2, 3: *„... schlägt die Angebote einer Umsatzbeteiligung statt eines fixen Pachtzinses und das Beteiligungsangebot seiner zwei Kellner-Kollegen und des Schwagers aus.“*

und Fehler 6: *„... nimmt, obwohl er nur über 40.000 Euro an eigenem Kapital verfügt, einen Kredit in Höhe von 160.000 Euro auf.“*

Solche Entscheidungen führen zu einer extrem hohen Belastung mit Fixkosten. Diese haben die unangenehme Eigenschaft, auch dann

regelmäßig anzufallen, wenn sich der **Unternehmenserfolg** nicht gleich einstellen sollte oder ein **Umsatzeinbruch** erfolgt. Das bedeutet dann in weiterer Folge: Die **Ausgaben** können von den geringen **Einnahmen** nicht gedeckt werden, und das Unternehmen muss von seiner **Substanz** zehren. Dies kann bei einer geringen **Eigenkapitalausstattung** (bei Herrn Bossi lediglich 20 %) sehr schnell zu einem **Liquiditätsengpass** führen. Kann dieser nicht überwunden werden, ist der **Konkurs** des Unternehmens vorprogrammiert. Die geringe Eigenkapitalausstattung ist ein Hauptgrund für das frühe Scheitern von an sich **rentablen** und hoffnungsvollen Unternehmen.

Fehler 4: „*Herr Bossi möchte es als Einzelunternehmer versuchen. Eine GmbH ist ihm suspekt.*“

Die Rechtsform „**Einzelunternehmen**“ hat viele Vorteile - allen voran, dass man den erwirtschafteten **Gewinn** nicht mit anderen teilen muss und alleine die Entscheidungen trifft. Sie hat aber auch einen entscheidenden Nachteil, und zwar die **persönliche Haftung** des Unternehmers, was Folgendes bedeutet: Scheitert das Unternehmen, verliert er nicht nur das Geld, das in das Unternehmen investiert wurde, sondern auch sein persönliches Hab und Gut (zB Privatauto, Haus) und seine Zukunft.

Fehler 5: „*.... Pensionisten sind unerwünscht, und das Lokal wird erst um 18.00 Uhr geöffnet.*“

Das Lokal erst so spät aufzusperren vernachlässigt ein Grundprinzip, das man - salopp ausgedrückt - mit „auch Kleinvieh macht Mist“ beschreiben könnte. Etwas wissenschaftlicher formuliert: Deckungsbeitrags-Überlegungen wurden vernachlässigt.

Fehler 7: „*.... Abneigung gegen das Zettelwerk.*“

Auch wenn es lästig ist: Das Sammeln sämtlicher **Rechnungen** und **Belege**, das **Führen von Büchern** sowie die Zusammenfassung der Daten im Rahmen von **Bilanz** und **Gewinn-und-Verlustrechnung** (oder zumindest einer **Einnahmen/Ausgaben-Rechnung**) sind nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern unabdingbar, um den Überblick über den Geschäftsgang zu bewahren und richtige Entscheidungen treffen zu können.

Fast wie im richtigen Leben

All diese Fehlentscheidungen haben zum Untergang geführt. Wäre die Geschichte nicht erfunden, würde sich dieses Unternehmen in eine Reihe mit Tausenden Anderen stellen, die in Österreich alljährlich in große - oft nicht überwindbare - Schwierigkeiten geraten. Viele dieser Unternehmen sind nicht älter als zwei Jahre geworden. Der Grund des Scheiterns liegt in mehr als drei Viertel aller Fälle im mangelnden Verständnis all jener betriebswirtschaftlichen Begriffe und Zusammenhänge, die in der Folge erläutert werden.

BILANZIERUNG

ERKENNTNISSE, LERNERGEBNISSE UND TRANSFER-ZIELE

Was sind die grundlegenden Ziele eines Unternehmens? Und wurden diese auch erreicht? Diese Fragen beantwortet der Jahresabschluss und dessen Analyse.

Die EBC*L AbsolventInnen

- ⇒ können das Zielsystem Rentabilität – Liquidität – Produktivität eines Unternehmens erläutern
- ⇒ haben ein grundlegendes Verständnis für die Notwendigkeit des betrieblichen Rechnungswesens
- ⇒ können eine Bilanz und eine GuV-Rechnung lesen. Sie verstehen den Aufbau und die Logik sowie wichtigsten darin vorkommenden Begriffe
- ⇒ können die Systematik der doppelten Buchhaltung (Doppik) gegenüber der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung erläutern
- ⇒ verstehen die Bedeutung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen, können diese berechnen und erste Schlüsse daraus ziehen
- ⇒ können die wichtigsten Unternehmenssteuern erläutern
- ⇒ (Künftige) MitarbeiterInnen können sich mit oben genannten Kompetenzen ein Bild über „ihr“ Unternehmen machen.
- ⇒ MitarbeiterInnen im Verkauf können die Bilanz Ihrer Kunden und MitarbeiterInnen im Einkauf die Bilanz Ihrer Lieferanten lesen und eine erste Analyse erstellen. Sie können sich in den Gesprächen mit diesen auf Augenhöhe unterhalten.
- ⇒ (Künftige) UnternehmerInnen können Ihre Bilanz und die Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA) des Steuerberaters sowie dessen „spezifische Sprache“ verstehen.

LERNZIELE IM DETAIL

Sinn und Zweck • Ziele • Interessenten am Jahresabschluss • Finanzbuchhaltung • Externes Rechnungswesen

BILANZ

Inventur • Bilanzstichtag • Aktiva • Vermögen • Anlagevermögen • Umlaufvermögen • materielles, immaterielles Vermögen • liquide Mittel • Anordnung des Vermögens nach Liquidierbarkeit • Passiva • Kapital • Eigenkapital • Berechnung des Eigenkapitals • Fremdkapital • Bilanzsumme • Aktivierungspflicht • Unterschied Eigentümer und Besitzer • Unterschied Vermögen und Reichtum • Negatives Eigenkapital • Überschuldung • Unterschied Eigenkapital und liquide Mittel • Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Ziele der GuV-Rechnung • Ertrag • Umsatz • Erlöse • Aufwand • „Umsatz ist nicht gleich Gewinn“ • Berechnung des Umsatzes und Wareneinsatzes • Materialaufwand • Personalaufwand • Gliederung der GuV-Rechnung (Logik, Fragen) •

Betriebsergebnis • operatives Ergebnis • Finanzaufwand • Finanzertrag • Finanzergebnis • Jahresergebnis vor/nach Steuern • Jahresüberschuss • Rücklage • Bilanzgewinn • Gewinnausschüttung • Verschiedene „Gewinnbegriffe“ und deren Bedeutung • Verlust • Konsequenzen eines Verlusts

ENGLISCHE BEGRIFFE: Balance Sheet • Profit-and-Loss-Statement (Account) • Profit • Loss • Sales • Expenses • Interest • Taxes • Earnings • EBIT • EBT • Net-Profit • Net-Loss

JAHRESABSCHLUSS-ARBEITEN

INVENTUR • Bilanzstichtag • Periodenreines Ergebnis • Erfolgswirksame und Aktivierungspflichtige Ausgaben

ABSCHREIBUNG (AfA): Berechnung • Problem Nutzungsdauer • geringwertige Wirtschaftsgüter

FORDERUNGEN, VERBINDLICHKEITEN, RÜCKSTELLUNGEN (Urlaubsrückstellung)

Grundlagen der BUCHHALTUNG und UNTERNEHMENS-STEUERN

BUCHHALTUNG: Geschäftsfall • Belege • „keine Buchung ohne Beleg“ • Rechnung (Bedeutung, Formvorschriften) • Doppelte Buchhaltung (Doppik) • Abgrenzung Doppik zur Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

UNTERNEHMENSSTEUERN: ZWECK von STEUERN: Wozu Steuern zahlen?

UMSATZSTEUER: Bruttopreis • Nettopreis • Vorsteuer

GEWINNSTEUERN: Körperschaftssteuer (KöSt) • Kapitalertragssteuer (KESt) • Steuerbelastung: Vom Brutto-Umsatz bis zum Gewinn nach Steuern

BILANZIERUNG



1 GRUNDLEGENDES

Vorweg ein vielleicht entscheidender Hinweis für Ihre Motivation:

Wenn man „Bilanz“ hört, dann denken viele auch gleich an „Buchhaltung“. Unternehmer treibt es dann sofort den Angstschweiß auf die Stirn. Kaum etwas nervt sie mehr als das Zettelwerk, welches damit verbunden ist. Aber wohl auch Nicht-Unternehmer werden keinen Freudsprung machen, wenn sie damit konfrontiert werden.

Das Thema „Buchhaltung“ beansprucht jedoch nur wenige Seiten. Vielmehr geht es darum die Logik, die hinter einer Bilanz und einer GuV-Rechnung steckt zu verstehen. Sie werden sehen: Das ist einfacher zu verstehen als man vermutet; und wenn man hinter die Kulissen blicken kann, auch interessant.

In jedem Fall sind die Inhalte und Begriffe für jeden, der im Wirtschaftsleben steht, von großer Bedeutung. Denn nur damit wird man ein Verständnis für die grundlegenden Ziele eines Unternehmens haben und die „Sprache der Manager“ verstehen. Darüber hinaus wird man die Wirtschaftsnachrichten und damit einen entscheidenden Teil unserer Welt, besser verstehen können.

1.1 Die private Finanzplanung

Wissen Sie eigentlich wie vermögend und wie reich Sie sind?

Wenn Sie sich mit dieser Frage eingehender beschäftigen wollen, werden Sie feststellen, dass diese gar nicht so einfach zu beantworten ist.

Um das **Vermögen** festzustellen müssten Sie einmal auflisten, über welche Vermögenswerte Sie verfügen. Zu Ihrem Vermögen zählen das Geld am Konto, die Wohnung oder das Haus, die Einrichtung, Schmuck, das Auto, das Fahrrad etc.).

Um zu erfahren, wie hoch Ihr Vermögen in Geldwerten (in Euro) ist, müssten Sie nun auch hergehen und jeden Vermögensgegenstand **bewerten**: Was ist die Wohnung, das Auto, die Einrichtung etc. wert?

Spätestens jetzt werden Sie feststellen, dass dieses Vorhaben gar nicht so einfach ist: Wie viel werden Sie für Ihre Wohnung, Ihr Auto, Ihre Einrichtung bekommen, sollten Sie es verkaufen wollen?

Nehmen wir der Einfachheit halber an, dass Sie ein Vermögen in Höhe von 100.000 Euro errechnet haben. Wenn Sie sich jetzt als „reich“ bezeichnen würden, dann könnten Sie jedoch einem schwerwiegenden Irrtum unterliegen. Dann nämlich, wenn Sie den zweiten Schritt machen und schauen, wie hoch der **Kredit** ist, den Sie auf der Bank aufgenommen haben.

Wenn wir annehmen, dass die Kredithöhe 75.000 Euro beträgt, dann wird sich Ernüchterung einstellen. 75 % Ihres Vermögens gehört dann nämlich nicht Ihnen, sondern Ihrer Bank.

Ihr **Reichtum** beträgt lediglich 25.000 Euro. Diesen Wert stellen Sie fest, indem Sie vom Vermögen das Fremdkapital (den Kredit) abziehen.

Wollen Sie jetzt zusätzlich wissen, ob Sie im letzten Jahr **ärmer oder reicher** geworden sind, dann vergleichen Sie Ihren Reichtum zu Beginn des Jahres mit dem Reichtum am Ende des Jahres.

Nehmen wir an, Sie stellen fest, dass Sie zu Beginn des Jahres noch 40.000 Euro reich waren. Das würde bedeuten, dass Sie um 15.000 Euro ärmer geworden sind.

Insbesondere, wenn man ärmer geworden ist, sollte man genauer analysieren, wie das passieren konnte; vor allem, wofür man das Geld ausgegeben hat.

Im Nachhinein ist das etwas festzustellen. Besser ist, wenn man während des Jahres bereits Aufzeichnungen macht. Haushaltspläne (schriftlich oder elektronisch) unterstützen einem dabei.

Die vorhergehenden Fragen sind Fragen der **Individualwirtschaftslehre** (= Die Lehre, wie man sein individuelles Leben möglichst wirtschaftlich gestalten kann). Jetzt kommen wir zur Betriebswirtschaftslehre (= Die Lehre, wie man einen Betrieb möglichst wirtschaftlich führen kann).

1.2 Die betriebliche Finanzplanung

Was für eine Privatperson gilt, ist für ein Unternehmen noch viel bedeutender. Sonst ist bei der Vielzahl an Ausgaben- und Einnahmenposten schnell der Überblick verloren. Zudem sind Unternehmen – anders als Private – dazu auch verpflichtet. Sie müssen einmal jährlich feststellen:

- Wie vermögend ist das Unternehmen?
- Wie reich ist das Unternehmen? Wie viel vom Vermögen gehört dem Unternehmen bzw. den Unternehmern selbst?
- Wie viele Schulden hat das Unternehmen?

Diese Fragen beantwortet die **Bilanz**.

Zudem müssen Unternehmen eine Antwort auf die Frage geben:

- War das letzte Geschäftsjahr erfolgreich? Ist man reicher oder ärmer geworden, oder anders ausgedrückt: Wurde ein Gewinn oder ein Verlust erwirtschaftet?

Diese Fragen beantwortet die **Gewinn- und Verlust-Rechnung** (in der Schweiz „Erfolgsrechnung“ genannt).

Unternehmen müssen also einmal jährlich einen Jahresabschluss erstellen.

Der **Jahresabschluss eines Unternehmens** beinhaltet:

- eine Bilanz und
- eine Gewinn- und Verlustrechnung (kurz: GuV-Rechnung)

Hinweis: Zumeist wird im täglichen Gebrauch statt „Jahresabschluss“ der Begriff „Bilanz“ verwendet. Daher wurde der Themenbereich auch mit „Bilanzierung“ benannt.

1.3 Interessenten an einem Jahresabschluss

Die oben angeführten Fragen sind natürlich für den Eigentümer von entscheidender Bedeutung. Jedoch haben auch viele andere daran Interesse:

- die Bank, wenn sie darüber entscheiden muss, ob sie dem Unternehmen einen Kredit gewähren soll.
- potenzielle, zukünftige Eigentümer, die entscheiden wollen, ob sie sich an einem Unternehmen beteiligen oder lieber die Finger davonlassen; zB ob sie die Aktien einer Aktiengesellschaft erwerben soll.
- Lieferanten, die wissen möchten, ob sie gute Chancen haben, für ihre erbrachten Leistungen bezahlt zu werden.
- Kunden, die sich darauf verlassen wollen, dass das Unternehmen auch morgen noch existiert und dazu in der Lage ist, die bestellten Produkte zu liefern / Dienstleistungen zu erbringen.
- Mitarbeiter, die wissen wollen, ob ihr eigenes Unternehmen erfolgreich – und somit ihr Job sicher ist. Noch interessanter ist der Jahresabschluss für Mitarbeiter, deren Gehalt vom Erfolg des Unternehmens abhängig ist (Erfolgsbeteiligungsmodelle).
- Jobsuchende, die wissen möchten, ob sie sich tatsächlich bei einem Unternehmen bewerben sollen.
- der Staat (das Finanzamt), der wissen will, wie viel Steuern er vom Unternehmen einheben kann.

Da der Jahresabschluss auch für Externe von Interesse ist, ist dieser nach gesetzlichen Regelungen und Vorgaben zu erstellen; sog. **Bilanzierungsrichtlinien**. Diese sollen gewährleisten, dass ein **möglichst getreues Bild** über

- die Vermögens- und
 - Finanzlage
- des Unternehmens gegeben wird.

Man bezeichnet den Jahresabschluss sowie die dazu grundlegende Buchhaltung als **Finanzbuchhaltung** oder auch „**Externes Rechnungswesen**“.

Hinweis: Die in einem späteren Kapitel erläuterte „Kostenrechnung“ wird **Internes Rechnungswesen** genannt. Wie der Begriff schon vermuten lässt, dient das nur zur eigenen Information. Unternehmensfremde haben darauf keinen Zugriff. Daher kann diese auch so gestaltet werden, wie man selbst möchte. Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung ist das interne Rechnungswesen nicht verpflichtend.

2 DIE BILANZ

Die **Bilanz** ist eine Momentaufnahme eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, dem sogenannten **Bilanzstichtag**. Dieser ist meist der 31. Dezember eines Jahres. Der jährliche Bilanzstichtag kann jedoch frei zu einem anderen Zeitpunkt gewählt werden, zB am 30. April.

Am Bilanzstichtag soll festgestellt werden:

- Wie vermögend ist das Unternehmen?
- Wie reich ist das Unternehmen? Wie viel vom Vermögen gehört dem Unternehmen bzw. den Unternehmern selbst?
- Wie viele Schulden hat das Unternehmen?

Eine Bilanz besteht aus zwei Seiten und hat in der Grundstruktur folgendes Aussehen:

Bilanz	
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)
Welche Vermögenswerte stecken im Unternehmen? Anlagevermögen Umlaufvermögen	Wer hat das Vermögen finanziert? Wem gehören die Vermögenswerte? Eigenkapital Fremdkapital
Summe Vermögen	Summe Kapital

2.1 Vermögensseite / Aktiva

Die linke Seite wird Vermögensseite oder Aktiva genannt.

Sie beantwortet die Frage: **Welche Vermögenswerte stecken in einem Unternehmen und wie viel sind diese wert?**

Man kann hier prinzipiell zwei Vermögensarten unterscheiden:

- **Anlagevermögen:** dient dem Unternehmen langfristig.
- **Umlaufvermögen:** dient dem Unternehmen kurzfristig, wird also während des Jahres verkauft, verarbeitet oder verbraucht.

Als Faustregel kann man sagen: Vermögenswerte, die einem Unternehmen **länger als ein Jahr** zur Verfügung stehen sollen, gehören zum Anlagevermögen. Alles andere zählt zum Umlaufvermögen.

Beim Anlagevermögen kann man zusätzlich folgende Unterscheidungen treffen:

- abnutzbares und nicht abnutzbares Anlagevermögen
 - Auto: abnutzbar
 - Grundstück: nicht abnutzbar
- materielles und immaterielles Anlagevermögen

- Auto, Grundstück: materiell
- Patente, Lizenzrechte: immateriell

Hinweis: Was für manche Unternehmen zum Anlagevermögen zählt, kann für andere Unternehmen zum Umlaufvermögen gehören. Das gilt insbesondere für Handelsunternehmen.

Beispiel: Ein Auto zählt für die meisten Unternehmen zum Anlagevermögen (zB für ein Hotel). Für einen Autohändler zählt ein Auto jedoch zum Umlaufvermögen.

Bilanz	
Vermögen (Aktiva)	
Geschäftsräume	100.000
Einrichtung	32.000
Maschinen, IT	40.000
Lagerbestand	8.000
Kassen- Bankguthaben	u. 20.000
Summe Vermögen	200.000

Hinweis: Die Unterscheidung zwischen Anlage- und Umlaufvermögen ist in weiterer Folge beim Thema „Abschreibung“ relevant.

2.2 Kapitalseite / Passiva

Die **rechte Seite der Bilanz wird Kapitalseite oder Passiva** genannt. Sie beantwortet folgende Frage:

Wem gehören die Vermögenswerte des Unternehmens?

Hier gibt es prinzipiell nur zwei Möglichkeiten: Entweder gehört das Vermögen dem Unternehmen selbst – oder es gehört jemand anderem (einem „Fremden“). Anders ausgedrückt: Entweder erfolgte die Finanzierung mit eigenen Mitteln (= **Eigenkapital**) oder die Finanzierung erfolgte durch externe Kapitalgeber, wie zB Banken (= **Fremdkapital**).

In der Regel wird ein Teil des Unternehmens mit Eigenkapital finanziert, während der andere Teil durch Dritte finanziert wird, also mit Fremdkapital. Je mehr vom Vermögen dem Unternehmen selbst gehört – je höher also das Eigenkapital ist, – umso besser ist auch die finanzielle Lage des Unternehmens.

Bilanz

Kapital (Passiva)

Eigenkapital	150.000
--------------	---------

Fremdkapital	50.000
--------------	--------

Summe Kapital	200.000
----------------------	----------------

Fügt man die Aktiva- und die Passiva-Seite zusammen, dann vervollständigt sich die Bilanz:

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Geschäftsräume	100.000	Eigenkapital	150.000
Einrichtung	32.000		
Maschinen, IT	40.000	Fremdkapital	50.000
Lagerbestand	8.000		
Kassen- Bankguthaben	u. 20.000		
Summe Vermögen	200.000	Summe Kapital	200.000

2.3 Bilanzsumme

Hat man den Aufbau verstanden, dann kann man eine Bilanz schon „lesen“. Beispielsweise wird man erkennen, dass die Summe Vermögen 200.000 Euro beträgt und die Summe Kapital ebenso.

Summe Vermögen = Summe Kapital

Das ist kein Zufall, sondern folgt der zwingenden Logik: Das Vermögen des Unternehmens (Autos, Gebäude etc.) muss auch irgendjemandem gehören. Entweder es gehört dem Unternehmen selbst, dann ist es Eigenkapital – oder es gehört Fremden, dann ist es Fremdkapital.

In anderen Worten: Das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Vermögen muss irgendwie finanziert worden sein – entweder durch Eigenkapital oder durch Fremdkapital.

Statt Summe Vermögen bzw. Summe Kapital wird zumeist der Begriff **Bilanzsumme** verwendet.

2.4 Die Inventur: Grundlage der Bilanz

Um eine Bilanz erstellen zu können, muss man feststellen über welche Vermögenswerte man verfügt und wieviel Schulden (Fremdkapital) man hat. Dies erfolgt am Ende des Geschäftsjahres (zum **Bilanzstichtag**) – und wird Inventur genannt. Diese umfasst folgende Arbeitsschritte:

Schritt 1: Das **Vermögen** wird gezählt und bewertet

Schritt 2: Die **Schulden** (= **Fremdkapital**) werden festgestellt
(gezählt und bewertet)

Schritt 3: Um das **Eigenkapital** zu berechnen, wird nunmehr vom Vermögen das Fremdkapital abgezogen:

$$\begin{array}{r} \textbf{Vermögen} \\ - \quad \textbf{Fremdkapital} \\ \hline = \quad \textbf{Eigenkapital} \\ \hline \hline \end{array}$$

2.5 Aktivierung: Was gehört in die Bilanz?

Hier geht es insbesondere um die Frage: Welche Vermögenswerte, über die ein Unternehmen verfügt,

- **sollen bzw. müssen** in eine Bilanz aufgenommen werden,
- welche dürfen bzw. müssen **nicht** aufgenommen werden.

Die salopp formulierte Antwort ist: Nur das, was dem Unternehmen gehört, gehört auch in die Bilanz; und zwar auf der Aktiva-Seite als Vermögenswert.

Haben ist nicht gleich gehören

Wenn Ihnen ein Freund sagt: „Ich habe eine neue Wohnung.“, dann wird Sie vielleicht interessieren: „Hast Du sie gemietet oder gekauft?“

- Wenn er die Wohnung gekauft hat, dann gehört sie ihm auch: Es ist sein Eigentum.
- Wenn er sie mietet, dann gehört sie nicht ihm, sondern dem Vermieter (dem Eigentümer).

Rechtlich ausgedrückt: Der Besitzer eines Vermögensgegenstands muss nicht auch der Eigentümer sein

Dem **Eigentümer** gehört eine Sache (zB die Wohnung). Er kann damit auch machen was er will; beispielsweise die Wohnung verkaufen oder vermieten.

Ein **Besitzer** ist jemand, der (vom Eigentümer) berechtigt wurde, die Sache zu nutzen (in der Wohnung zu wohnen).

Diese rechtliche Ausführung hat nun auch für das Thema „Bilanzierung“ eine entscheidende Bedeutung. Denn in einer Bilanz darf auf der Aktiva-Seite nur das aufgenommen werden, was dem Unternehmen auch gehört.

Beispiel Büro:

Hat man die Räumlichkeiten gekauft: Ja

Mietet man diese nur: Nein

Beispiel Auto:

Hat man es gekauft: Ja

Mietet man es (Leasing): Nein

Wo scheint dann das gemietete Büro im Jahresabschluss auf? In der GuV-Rechnung als Aufwandsposten „Miete“ (siehe später).

Folgende Eselsbrücke kann einem bei der Zuordnung helfen: Darf ich die mir zur Verfügung stehende Sache verkaufen? Wenn ja, dann ... Sie wissen schon.

Beispiel Mitarbeiter:

Man kann von einem Mitarbeiter zwar verlangen, dass er eine vereinbarte Leistung erbringt, verkaufen kann man ihn jedoch nicht an den Bestbietenden (die Sklaverei wurde ja zum Glück schon lange abgeschafft). Daher gehört er auch nicht in die Bilanz als Vermögenswert, sondern wird sich in der GuV-Rechnung als Aufwand wiederfinden.

Praxis: Oben erläuterte Grundsätze führen dazu, dass viele Unternehmen kaum ein Vermögen in der Bilanz aufweisen.

Beispiel: Ein Software-Unternehmen mit 5 Mitarbeitern

- *Die Mitarbeiter finden sich nicht in der Bilanz.*
- *Das Büro – inklusive Einrichtung – ist gemietet.*
- *Die IT-Anlagen sind geleast.*
- *Einen Firmenwagen gibt es nicht. Für Fahrten wird das Privatauto genutzt.*
- *Über Bargeld verfügt man nicht.*
- *Auf dem Bankkonto befinden sich 30.000 Euro*

Damit beträgt auch die Summe Aktiva lediglich 30.000 Euro.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	0	Eigenkapital	20.000
Bankkonto	30.000	Fremdkapital	10.000
Summe Vermögen	30.000	Summe Kapital	30.000

2.6 Eigenkapital (= Reichtum)

In weiterer Folge geht es darum, dass man zwar viele Sachen besitzen – und sogar der Eigentümer sein kann; dass das allerdings noch lange nicht heißt, dass man dadurch auch reich ist.

Vielleicht kennen auch Sie jemanden, der nach außen hin reich wirkt: Er fährt ein tolles Auto, besitzt ein großes Haus und trägt exklusive Markenkleidung. Oft stellt sich erst zu einem späteren Zeitpunkt heraus, dass diese Besitztümer mit Krediten („auf Pump“) finanziert wurden. Das bedeutet: Dieser Mann hat zwar einiges an Vermögen, allerdings gehört nur ein Bruchteil davon ihm selbst. Er kann somit als vermögend, aber nicht als „reich“ bezeichnet werden.

2.6.1 Vermögend ist nicht gleich reich!

Im Geschäftsleben ist es ähnlich. So manches Unternehmen verfügt über enorme Vermögenswerte, allerdings gehört der Großteil oft der Bank. Die Bilanz ermöglicht einen Blick hinter diese glänzende Fassade: Der Reichtum eines Unternehmens wird nicht durch das Vermögen, sondern ausschließlich durch das **Eigenkapital** auf der rechten Seite der Bilanz (Kapitalseite) ausgedrückt.

Wie beim Thema „Inventur“ bereits erläutert, wird das Eigenkapital ermittelt, indem man vom Gesamtvermögen das Fremdkapital abzieht.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Geschäftsräume	100.000	Eigenkapital	150.000
Einrichtung	32.000		
Maschinen, IT	40.000	Fremdkapital	50.000
Lagerbestand	8.000		
Kassen- u. Bankguthaben	20.000		
Summe Vermögen	200.000	Summe Kapital	200.000

Das bedeutet für unsere Beispielbilanz:

$$\begin{aligned}
 &\text{Summe Vermögen} && 200.000 \\
 &- \text{Fremdkapital} && 50.000 \\
 &\hline
 &= \text{Eigenkapital} && \textbf{150.000} \\
 &\hline\hline
 \end{aligned}$$

Auch große Unternehmen müssen nicht gleichzeitig reich sein

Schauen wir uns dazu eine Beispielsbilanz eines großen internationalen Konzerns an:

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	60.000.000	Eigenkapital	1.000.000
Umlaufvermögen	40.000.000	Fremdkapital	99.000.000
Summe Vermögen	100.000.000	Summe Kapital	100.000.000

Die Summe Vermögen ist mit 100 Millionen Euro zwar unvorstellbar hoch; ebenso unvorstellbar hoch sind jedoch auch die Schulden in Höhe von 99 Millionen Euro. Das Eigenkapital (= der Reichtum) des Unternehmens beträgt somit lediglich 1 Million Euro. Was für einen Privaten viel Geld ist, ist für ein Unternehmen dieser Größenordnung viel zu wenig. Denn nur 1% des Vermögens gehört dem Unternehmen selbst; die restlichen 99% gehören fremden Kapitalgebern (wie zB Banken). Da müssen schon sämtliche Alarmglocken schrillen.

Hinweis: Oben Beschriebenes wird auch beim Kapitel „Aktivierungspflicht“ ein Thema sein.

2.6.2 Negatives Eigenkapital (Überschuldung)

Das Eigenkapital kann sogar ein Minus aufweisen – also negativ sein.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	60.000.000	Eigenkapital	- 20.000.000
Umlaufvermögen	40.000.000	Fremdkapital	120.000.000
Summe Vermögen	100.000.000	Summe Kapital	100.000.000

Die Erklärung dafür ergibt sich aus der Berechnungsformel:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Summe Vermögen} & & 100.000.000 \\
 - \text{Fremdkapital} & & 120.000.000 \\
 \hline
 = \text{Eigenkapital} & & - 20.000.000
 \end{array}$$

Das Unternehmen würde somit über ein sogenanntes „**Negatives Eigenkapital**“ verfügen. Anders ausgedrückt: Es wäre **überschuldet**.

(Hinweis: Das Unternehmen müsste dann auch Insolvenz anmelden.)

Es sind gar nicht so wenige Unternehmen, deren Bilanz ein negatives Eigenkapital aufweist.

Erinnern wir uns an das kleine Software-Unternehmen zurück, welches bis auf 30.000 Euro am Konto über kein Vermögen verfügte.

Wenn das Unternehmen einen Kredit aufnehmen müsste, dann wäre dieser auf der Passiva-Seite als Fremdkapital zu berücksichtigen. Nehmen wir an, dass ein Kredit über 100.000 Euro aufgenommen wird. Dann würde die Bilanz aufgrund der Regel, dass beide Seiten ausgeglichen sein müssen, so aussehen.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
		Eigenkapital	- 70.000
Bankguthaben	30.000	Fremdkapital	100.000
Summe Vermögen	200.000	Summe Kapital	200.000

2.6.3 Eigenkapital ist nicht gleich (=) liquide Mittel

Ein weiterer – mitunter fataler – Irrtum ist, zu glauben, dass man mit dem in der Bilanz ausgewiesenen Eigenkapital auch liquide ist (also auch jederzeit alle Rechnungen bezahlen kann). Das Eigenkapital ist jedoch – wie oben dargelegt – eine rein rechnerische Größe. Man kann es somit auch nicht einfach entnehmen und ausgeben, da es in den Vermögenswerten des Unternehmens steckt.

Sofort (bar) entnehmen kann man nur die sogenannten **liquiden Mittel**, auch flüssige Mittel genannt. Dazu zählt das Kassen- und Bankguthaben. Die liquiden Mittel sind auf der Vermögensseite der Bilanz (im Umlaufvermögen) aufgelistet.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Geschäftsräume	100.000	Eigenkapital	150.000
Einrichtung	32.000	Fremdkapital	50.000
Maschinen, IT	40.000		
Lagerbestand	8.000		
Kassen- u. Bankguthaben	20.000		
Summe Vermögen	200.000	Summe Kapital	200.000

Will sich das Unternehmen schnell Geld verschaffen, dann müsste es andere Vermögenswerte wie Waren, Autos, Grundstücke etc. verkaufen; oder aber um einen Kredit ansuchen.

Anordnung nach „Liquidierbarkeit“

Wie man der Beispielebilanz entnehmen kann, sind die Geschäftsräume an oberster Position und das Kassen- und Bankguthaben an unterster Position angeführt. Das folgt dem Prinzip: Was bereits als Geld verfügbar ist (liquide ist), steht unten, was am längsten dauert, bis man es zu Geld machen kann, steht oben (zB die Geschäftsräume).

Hinweis: In der **Schweiz** (und den USA) ist die Anordnung umgekehrt (Die liquiden Mittel stehen oben).

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Kassen- u. Bankguthaben	20.000	Fremdkapital	50.000
Lagerbestand	8.000		
Maschinen, IT	40.000	Eigenkapital	150.000
Einrichtung	32.000		
Geschäftsräume	100.000		
Summe Vermögen	200.000	Summe Kapital	200.000

2.7 Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich

Eine der wesentlichsten Fragen für ein Unternehmen ist, ob es im letzten Geschäftsjahr einen **Gewinn** erwirtschaftet hat. Dies ist dann der Fall, wenn es am Ende des Geschäftsjahres „reicher“ ist als zu Beginn des Geschäftsjahrs. Anders ausgedrückt: Wenn es über mehr Eigenkapital verfügt als zu Beginn des Jahres.

Wenn sich das Eigenkapital verringert hat, hat sich auch der Reichtum vermindert; das Unternehmen ist somit ärmer geworden. Betriebswirtschaftlich formuliert heißt das, dass es einen **Verlust** erwirtschaftet hat.

Der Überbegriff für Gewinn oder Verlust ist das **Jahresergebnis**. Dieses kann wie folgt ermittelt werden:

Man vergleicht das Eigenkapital am Ende des Jahres (Schlussbilanz) mit dem Eigenkapital am Anfang des Jahres (Eröffnungsbilanz).

Eigenkapital Schlussbilanz

- Eigenkapital Eröffnungsbilanz

**= Jahresergebnis des Unternehmens
(Gewinn oder Verlust)**

In der Literatur wird diese Berechnungsmethode „**Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich**“ genannt.

Hinweis: Eine bessere Bezeichnung wäre „*Gewinnermittlung durch Eigenkapitalvergleich*“.

Eigenkapital hat sich **erhöht**



Unternehmen ist **reicher** geworden



GEWINN

Eigenkapital hat sich **verringert**



Unternehmen ist **ärmer** geworden



VERLUST

Hinweis: Niemand möchte gerne ärmer werden. Wenn ein Unternehmen noch dazu mehrere Jahre hintereinander Eigenkapital verliert (Verlust), dann wird es wohl bald einmal zu jenen vielen Unternehmen gehören, die vom Markt verschwunden sind.

Beispiel Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich:

Am Anfang des Jahres verfügt das Unternehmen über ein Eigenkapital von 150.000 Euro. Stellen wir am Ende des Jahres ein Eigenkapital von

190.000 Euro fest, dann sieht die Berechnung des Jahresergebnisses folgendermaßen aus:

<i>Eigenkapital Schlussbilanz:</i>	<i>190.000</i>
<i>Eigenkapital Eröffnungsbilanz:</i>	<i>150.000</i>
= Jahresergebnis des Unternehmens (Gewinn)	40.000

Eine andere Möglichkeit das Jahresergebnis festzustellen ist die Gewinn- und Verlustrechnung. Diese wird im nächsten Kapitel erläutert.

3 DIE GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG (GUV-RECHNUNG)

Hinweis: In der **Schweiz** wird die GuV-Rechnung mit **Erfolgsrechnung** bezeichnet.

Wie vorhin dargelegt bietet eine Bilanz wertvolle Informationen über ein Unternehmen. Folgende Frage kann eine Bilanz jedoch nicht beantworten: **Warum** ist das Unternehmen ärmer oder reicher geworden? Was waren die Ursachen für einen Gewinn oder einen Verlust? Eine Antwort darauf gibt die Gewinn- und Verlustrechnung (abgekürzt GuV-Rechnung).

In der GuV-Rechnung werden alle Geschäftsfälle zusammengefasst, die **während** eines Jahres abgewickelt wurden und die ein Unternehmen „ärmer“ oder „reicher“ gemacht haben („erfolgswirksam sind“).

3.1 Ertrag, Aufwand, Gewinn

- Geschäftsfälle, die ein Unternehmen **reicher** machen, werden **Erträge (Ertrag)** genannt. Der wichtigste Ertrag ist der Umsatz, den man durch den Verkauf der eigenen Leistungen (Produkte, Dienstleistungen) erzielt.
- Geschäftsfälle, die ein Unternehmen **ärmer** machen, werden als **Aufwendungen** bezeichnet (zumeist „**Aufwand**“ genannt): Personalkosten, Materialverbrauch, Strom, Miete, Zinsen etc.

Zieht man von den Erträgen die Aufwendungen ab, erhält man das Ergebnis, welches das Unternehmen im letzten Jahr erwirtschaftet hat:

Ertrag (Erträge)

- **Aufwand**

= Jahresergebnis (Gewinn / Verlust)

Beispiel für eine GuV-Rechnung (CH: Erfolgsrechnung):
ERTRAG

Umsatz 290.000

Summe Ertrag **290.000**

AUFWAND

Wareneinsatz 50.000

Personal 130.000

Betriebsstoffe 60.000

Kreditzinsen 3.000

Versicherungen 2.000

Werbung 3.000

Steuerberater 2.000

Summe Aufwand **250.000**

= **GEWINN** **40.000**

3.2 Umsatz ist nicht gleich Gewinn

Zu den größten Irrtümern gehört, dass der Umsatz mit Gewinn gleichgesetzt wird. Das kann fatal enden.

Der **Umsatz** (auch Umsatzerlöse oder Verkaufserlöse genannt) ergibt sich, indem man die verkaufte Menge mit den erzielten Verkaufspreisen multipliziert:

$$\text{Umsatz} = \text{Verkaufspreis} \times \text{Menge}$$

Beispiel: Ein Weinhändler verkauft 100 Flaschen Wein. Jede Flasche kostet 8 Euro. Daraus errechnet sich folgender Umsatz: $8\text{€} \times 100 = 800\text{ Euro}$

Der Weinhändler ist hoch zufrieden. So einen tollen Gewinn habe er an einem einzigen Tag noch nie erzielen können.

Allerdings: Um Waren verkaufen zu können, muss man diese vorerst einmal einkaufen. Das bedeutet: Waren müssen eingesetzt werden.

Der **Wareneinsatz** ergibt sich, indem man die verkauften Waren mit dem Einkaufspreis multipliziert:

Wareneinsatz = Einkaufspreis x Menge

Beispiel: Um 100 Flaschen Wein verkaufen zu können, muss der Weinhändler vorher auch 100 Flaschen einkaufen. Sein Einkaufspreis beträgt 5 Euro pro Flasche. Daraus errechnet sich folgender Wareneinsatz: $5\text{€} \times 100 = 500\text{ Euro}$.

Der „Gewinn“ ist somit schon auf 300 Euro geschrumpft.

Nicht nur der Wareneinsatz ist zu berücksichtigen, sondern viele weitere Aufwendungen. Dazu gehören: zB der Aufwand für das Personal, die Miete des Geschäftslokals, Kosten für Wasser, Energie und Heizung (sog. Betriebsstoffe) und Rohstoffe, die zu Produkten verarbeitet werden.

Beispiel: Würde man diese Kosten beim Weinhändler berücksichtigen, dann könnte es mit dem Gewinn schon knapp werden. Man ist also weit entfernt von den 800 Euro (Umsatz), den der Weinhändler fälschlicherweise als Gewinn sah.

Hinweis: Den Fehler den Umsatz mit dem Gewinn gleichzusetzen, machen oft auch die **Mitarbeiter**:

„Ich weiß nicht, warum der Unternehmer so jammert. Wir haben doch allein gestern 800 Euro Gewinn gemacht.“

Aber auch **Kunden** unterliegen oft diesem Irrtum: „In dieser Lage und bei diesen Preisen muss sich das Unternehmen eine goldene Nase verdienen.“

Es kann jedoch sein, dass die besondere Lage auch „ihren Preis hat“ und Kosten verursacht, die vom Umsatz entsprechend viel „abknabbern“.

3.3 Erste Analyse der GuV-Rechnung

Je größer ein Unternehmen ist, umso mehr verschiedene Ertrags- und Aufwandsquellen – über das Kerngeschäft hinaus – hat es zumeist. Das können insbesondere Finanzerträge als auch Finanzaufwände sein:

- Zinszahlungen für Kredite
- Erträge / Aufwendungen aus Beteiligungen an Unternehmen
- Erträge / Aufwendungen aus Wertpapieren

Zusammengerechnet ergibt sich das **Finanzergebnis**.

3.3.1 Gliederung der GuV-Rechnung

Um die Analyse der GuV-Rechnung zu vereinfachen, werden die Aufwendungen und Erträge nach der Quelle, aus der sie stammen geordnet und untereinander aufgelistet. Dadurch wird besser ersichtlich:

- **WIE** ist das Ergebnis zu Stande gekommen?
- **WAS** wurde mit einem positiven Ergebnis (Gewinn) gemacht?

GuV Rechnung

Betriebliche Erträge	Erträge aus dem Kerngeschäft
- Betriebliche Aufwendungen	Aufwendungen aus dem Kerngeschäft
= Betriebsergebnis	Ergebnis aus dem Kerngeschäft
+ / - Finanzergebnis	Erträge bzw. Aufwand aus Zinsen, Wertpapieren, Firmenbeteiligungen
= Jahresergebnis vor Steuern	
- Gewinnsteuern	
= Jahresergebnis nach Steuern	
+ / - Bildung von Rücklagen	
= Bilanzgewinn	

Diese Anordnung ermöglicht auch einen schnellen Überblick. Man kann sich nämlich bei der Erst-Analyse auf die Zwischenergebnisse konzentrieren:

- Betriebsergebnis
- Jahresergebnis vor Steuern
- Jahresergebnis nach Steuern
- Bilanzgewinn

Das **Betriebsergebnis** sagt aus, wie das **Kerngeschäft** des Unternehmens verlaufen ist. Ist das Betriebsergebnis über einen längeren Zeitraum negativ, besteht ein ernster Grund darüber nachzudenken, ob sich das Geschäftsmodell noch lohnt. Das Betriebsergebnis wird häufig auch **operatives Ergebnis** genannt.

Das **Jahresergebnis vor Steuern** errechnet sich, indem man zum Betriebsergebnis das Finanzergebnis hinzurechnet. Das Ergebnis vor Steuern wird von Analysten gerne als Beurteilungsmaßstab herangezogen, da – natürlich mit Einschränkungen – eine Fortschreibung des Ergebnisses auch für das nächste Jahr angenommen werden kann.

Hat ein Unternehmen ein **positives Jahresergebnis (einen Jahresüberschuss)** erwirtschaftet, dann dient dieses als Basis zur Berechnung der **Gewinnsteuern**, die an den Staat zu bezahlen sind.

Das **Jahresergebnis nach Steuern** sagt aus, wie viel zur weiteren Verwendung übriggeblieben ist.

Dieses kann nunmehr

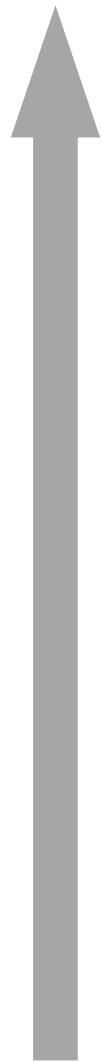
- im Unternehmen verbleiben (= **Bildung von Rücklagen**) oder
- entnommen (ausgeschüttet) werden (= **Bilanzgewinn**).

Rücklagen werden von Unternehmen gebildet, um für zukünftige Investitionen (zB Kauf von Maschinen, Unternehmen) oder für schlechtere Zeiten (zB Konjunktureinbrüche) gerüstet zu sein.

Hinweis: Rücklagen werden in der Schweiz als **Reserven** bezeichnet. Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind zur Bildung von Reserven vom Gewinn bis zu einer gewissen Höhe verpflichtet.

Der **Bilanzgewinn** kann an die Eigentümer ausbezahlt werden.

Hinweis: Bei einer Aktiengesellschaft sind die Aktionäre Eigentümer des Unternehmens. Sie bekommen ihren Anteil am Bilanzgewinn als Dividende ausbezahlt. In der jährlichen Hauptversammlung entscheidet die Mehrheit wieviel des Gewinns ausgeschüttet wird.

Beispiel Gewinn- und Verlustrechnung (CH: Erfolgsrechnung)**ERTRAG (aus Kerngeschäft)**

Betrieblicher Ertrag (Umsatz)	290.000
-------------------------------	---------

AUFWAND (aus Kerngeschäft)

Wareneinsatz	50.000
Personal	130.000
Betriebsstoffe	60.000
Versicherungen	2.000
Werbung	3.000
Steuerberater	2.000

WIE?

Summe Aufwand	247.000
----------------------	----------------

= BETRIEBSERGEWINIS	43.000
----------------------------	---------------



WAS?

- Kreditzinsen	- 3.000
----------------	---------

= Summe Finanzergebnis	52.000
-------------------------------	---------------

= JAHRESERGEWINIS VOR STEUERN	95.000
--------------------------------------	---------------

- Steuern vom Gewinn	20.000
----------------------	--------

= JAHRESERGEWINIS nach STEUERN	75.000
---------------------------------------	---------------

- Rücklagen	25.000
-------------	--------

= BILANZGEWINN	50.000
-----------------------	---------------

Frage 1: **WIE** ist das Ergebnis – das Jahresergebnis vor Steuern – zustande gekommen?

- Das **Jahresergebnis vor Steuern** ist mit 95.000 Euro deutlich positiv.
- Allerdings wurden davon nur 43.000 Euro aus dem Kerngeschäft (= **Betriebsergebnis**) erwirtschaftet. Man könnte sich also kaum einen zusätzlichen Mitarbeiter leisten.
Sollte sich das nicht erhöhen lassen, stellt sich die Frage: Zahlt sich das Kerngeschäft überhaupt noch aus?
- 52.000 Euro stammen aus einem **positiven Finanzergebnis**. Da war man also sehr erfolgreich. Das Finanzergebnis ist somit höher als das Betriebsergebnis: Macht es da nicht Sinn, sich auf die Veranlagung zu konzentrieren?

Frage 2: **WAS** wurde mit dem Jahresergebnis vor Steuern gemacht?

- Vorerst wurden 20.000 Euro Steuern an den Staat abgeliefert (die Körperschaftssteuer)
- Von den verbleibenden 70.000 Euro wurden immerhin 25.000 Euro Rücklagen gebildet.
- 50.000 Euro werden schließlich an die Eigentümer ausgeschüttet (= Bilanzgewinn).

3.3.2 Gewinn ist nicht gleich Gewinn

Leider werden betriebswirtschaftliche Begriffe oft umgangssprachlich – und nicht eindeutig definiert – verwendet. Dies kann beim entscheidenden Begriff „Gewinn“ besonders drastische Auswirkungen haben.

Spricht beispielsweise der Vorstand eines Unternehmens davon, dass im letzten Jahr ein Gewinn in Höhe von einer Million erzielt werden konnte, dann würden Sie mit Ihrem jetzigen Wissen schon nachfragen können: Meinen Sie jetzt:

- **das Betriebsergebnis**
- **das Jahresergebnis vor Steuern**
- **das Jahresergebnis nach Steuern**
- **oder den Bilanzgewinn?**

Welches Ergebnis ist nun zur Beurteilung des Erfolgs des Unternehmens heranzuziehen? Eine Antwort bietet folgende Frage: **Was will man wissen?**

- Will man wissen, wie erfolgreich das **Kerngeschäft** verlaufen ist, dann das **Betriebsergebnis**.
- Will man wissen, wie erfolgreich das **Kerngeschäft inklusive dem Finanzergebnis** verlaufen ist, dann das **Jahresergebnis vor Steuern**.
- Will man wissen wie erfolgreich das Jahr abzüglich der **Steuern** war, dann das **Jahresergebnis nach Steuern**. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn man sich mit Unternehmen aus anderen Ländern, die vielleicht eine höhere oder niedrigere Steuerbelastung haben, vergleichen will.

- Will man wissen, wie viel des Gewinns, sich die Eigentümer des Unternehmens ausbezahlt haben (entnommen haben), dann ist der **Bilanzgewinn** von Bedeutung.

Hinweis: Das oben Beschriebene gilt nicht nur für den Gewinn, sondern auch für den **Verlust**.

3.3.3 Konsequenzen eines Verlusts

Bedeutet ein erzielter Verlust („ein Minus“), dass das Ende des Unternehmens nahe ist?

Keinesfalls. Es bedeutet „lediglich“, dass das Unternehmen „ärmer“ geworden ist. Das ist zwar alles andere als erfreulich, aber wenn ein Unternehmen über 1 Million Euro an Eigenkapital (davon ein ausreichender Anteil an liquiden Mitteln) verfügt, dann ist ein Verlust in Höhe von zB 50.000 Euro leicht verkraftbar.

Allerdings ist ein Verlust ein deutliches **Warnsignal**, das Anlass für eingehende Ursachenanalysen sein sollte.

4 ENGLISCHE BEGRIFFE

Da sich im Wirtschaftsleben die englische Sprache durchgesetzt hat, werden auch im deutschen Sprachraum englische Bilanzierungs-Begriffe immer häufiger verwendet. Darunter sind:

Profit-and-Loss-Statement (oder Account)	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung)
Sales (manchmal auch: revenues)	Umsatz
Expenses	Aufwand
Interest	Finanzergebnis (wörtlich eigentlich Zinsen)
Taxes	Steuern
Earnings	Ergebnis
EBIT (Earnings before interest and taxes)	Betriebsergebnis
EBT (Earnings before taxes (EBT) (Profit / Loss)	Jahresergebnis vor Steuern (Gewinn / Verlust)
Profit	Gewinn
Loss	Verlust
Taxes	Steuern (vom Gewinn)
Net profit / loss of the year	Netto-Jahresgewinn (nach Steuern)

5 ABSCHLUSSARBEITEN - PERIODENREINES ERGEBNIS

Oberstes Ziel eines Jahresabschlusses sollte sein, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens erstellt wird. Dies geschieht zum festgelegten Zeitpunkt und das ist der **Bilanzstichtag**.

Um das zu gewährleisten ist alles zu berücksichtigen, was vor dem Bilanzstichtag passiert ist. Dazu gehören auch

- Geschäftsfälle, die zu einer Zahlung geführt haben, aber das Unternehmen deshalb noch lange nicht ärmer gemacht haben müssen (zB Kauf eines Autos)
- Geschäftsfälle, die zwar (noch) keine Zahlung verursacht haben, jedoch voraussichtlich auf das Unternehmen zukommen werden: Verbindlichkeiten und Rückstellungen, Forderungen; aber auch die Neuanschaffung von Vermögensgegenständen

6 ERLÖSMINDERDE UND AKTIVIERUNGSPFLICHTIGE AUSGABEN

Nur jene Ausgaben, die ein Unternehmen tatsächlich „ärmer“ machen, werden in der **GuV-Rechnung** als Aufwand berücksichtigt. Diese reduzieren im Abschlussjahr den Gewinn in voller Höhe und somit auch die Besteuerungsbasis. Dazu gehören beispielsweise Ausgaben für Material, Personal, Telefongebühren, Werbung etc.

Bekommt man für eine Ausgabe einen bleibenden Gegenwert (zB eine Maschine), dann ist dieser als Vermögen in die **Bilanz** aufzunehmen. Man tauscht sozusagen Geld gegen eine Maschine. Durch diesen Vorgang wird das Unternehmen folglich nicht ärmer.

Solche Ausgaben sind betriebswirtschaftlich ausgedrückt zu **aktivieren**; das bedeutet, auf der Aktiva-Seite in die Bilanz aufzunehmen. Sie sind daher nicht sofort in voller Höhe gewinnmindernd (zB Kauf von Gebäuden, Maschinen) und damit auch nicht in vollem Umfang Steuer schonend.

Ein gewinnmindernder Aufwand findet hier erst im Laufe der Jahre in Form der jährlichen Abschreibungsraten statt (verteilt auf die Nutzungsdauer des Anlagegutes).

Beispiel 1 Kauf einer Maschine um 9.000 Euro:

Die Maschine muss in der Bilanz aktiviert werden. Das Unternehmen erhält einen bleibenden Gegenwert (man könnte die Maschine wiederverkaufen).

Beispiel 2 Werbekampagne in Höhe von 9.000 Euro:

Die Werbekampagne kann nicht aktiviert werden. Sie stellt im Rechnungswesen keinen bleibenden, verkaufbaren Gegenwert dar und wird in der Gewinn- und Verlustrechnung verbucht. Der Gewinn wird in Höhe des vollen Betrags (= 9.000 Euro) vermindert.

Beispiel 3: Auswirkungen eines Autokaufes um 40.000 Euro auf die Bilanz bzw. den Jahresabschluss. Der Kauf wird aus dem Bankguthaben finanziert.

Eröffnungsbilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	300.000	Eigenkapital	200.000
Kassen-/Bankguthaben	90.000	Bankkredit	190.000
Summe Vermögen	390.000	Summe Kapital	390.000

Schlussbilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	300.000	Eigenkapital	200.000
Auto	40.000	Bankkredit	190.000
Kassen-/Bankguthaben	50.000		
Summe Vermögen	390.000	Summe Kapital	390.000

Durch den Autokauf hat sich das Kassen- und Bankguthaben um 40.000 Euro verringert. Dafür hat das Unternehmen ein Auto bekommen. Dieses muss in der Bilanz „aktiviert“ werden.

Das Eigenkapital hat sich durch diesen Tausch „Geld gegen Auto“ nicht verändert. Das bedeutet der Autokauf hat das Unternehmen weder reicher noch ärmer gemacht. Daher wird dieser auch in der GuV-Rechnung nicht berücksichtigt. Der Wertverlust des Autos aber sehr wohl. (siehe nächstes Kapitel)

6.1 Abschreibung (Absetzung für Abnutzung, AfA)

Abnutzbares Anlagevermögen verliert an Wert. Diese Wertminderung muss im Jahresabschluss berücksichtigt werden. Sonst würde man sich selbst, aber auch einem Außenstehenden kein getreues Bild über die aktuelle Vermögenslage des Unternehmens geben (zB, wenn ein Auto über all die Jahre mit dem vollen Kaufpreis in der Bilanz ausgewiesen werden würde). Diesem Wertverlust wird in Form der **Abschreibung** bzw. Absetzung für Abnutzung, kurz AfA genannt, Rechnung getragen.

Die **Abschreibung** wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{jährliche Abschreibung (AfA)} = \frac{\text{Anschaffungswert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

Beispiel Anschaffung einer IT-Anlage:

Kaufpreis 3.000 Euro; voraussichtliche Nutzungsdauer 3 Jahre

$$\text{jährliche Abschreibung (AfA)} = \frac{3.000}{3} = 1.000 \text{ Euro}$$

Hinweis: Es gibt neben der linearen Abschreibung, auch andere Methoden. Der **jährliche Wertverlust** des Anlagevermögens macht ein Unternehmen ärmer und ist somit gewinnmindernd. Dies ist sowohl in der Bilanz (Abwertung des Anlagevermögens) als auch in der GuV-Rechnung (als gewinnmindernder Aufwand) zu berücksichtigen.

Beispiel IT-Anlage (Fortsetzung):

Die Abschreibung in Höhe von 1.000 Euro macht sich im Jahresabschluss folgendermaßen bemerkbar:

- **Bilanz:** Die IT-Anlage weist nur mehr einen Wert von 2.000 Euro auf (statt 3.000 Euro beim Kauf).
- **GuV-Rechnung:** Der Abschreibungsbetrag von 1.000 Euro wird in der GuV-Rechnung als Gewinn mindernder Aufwand ausgewiesen. Durch die Wertminderung (Abschreibung) wird das Unternehmen um 1.000 Euro „ärmer“.

In weiterer Folge ist noch zu beachten, dass das Auto bereits im Jahr der Anschaffung einem Wertverlust unterliegt, der am Ende des Jahres in Form der Abschreibung zu berücksichtigen ist. Wenn der AfA-Betrag 5.000 Euro ausmacht (bei einer angenommenen Nutzungsdauer von 8 Jahren), dann hat dies folgende Konsequenzen:

- Das Auto ist in der Bilanz nur mehr mit 35.000 Euro auszuweisen.
- Der Abschreibungsbetrag in Höhe von 5.000 Euro wird in der GuV-Rechnung als gewinnmindernder Aufwand verbucht.

Bilanz		
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	300.000	Eigenkapital
Firmenwagen	35.000	Bankkredit
Kassen-/Bankguthaben	50.000	
Summe Vermögen	385.000	Summe Kapital
		385.000

Gewinn- und Verlustrechnung	
Aufwand	
Abschreibung Auto	5.000

PROBLEM NUTZUNGSDAUER

Aus dieser einfachen Berechnungsformel ist die **Problematik** der Abschreibung bereits ersichtlich: Da niemand im Vorhinein die genaue Nutzungsdauer eines Anlagegutes (zB Auto, Maschine) voraussagen kann, wird es sich bei der berechneten jährlichen Abschreibung immer nur um einen Näherungswert handeln. Der Gesetzgeber gibt für die Nutzungsdauer der einzelnen Anlagegüter Richtwerte vor (zB 3 Jahre für einen Computer, 10 Jahre für Einrichtungsgegenstände etc.).

ZUSAMMENFASSUNG: AUSWIRKUNG VON AUSGABEN

Voll-Gewinnmindernde Ausgaben

Ausgaben reduzieren den Gewinn in voller Höhe

Beispiel: Werbekampagne

Ausgaben für Agentur, Grafiker, Druckkosten, Zeitungsanzeigen, Postgebühr etc.



da kein bleibender (verkaufbarer) Gegenwert, keine Aktivierung in der Bilanz möglich



Ausgaben werden in voller Höhe als gewinnmindernder Aufwand in der GuV-Rechnung berücksichtigt.

Aktivierungspflichtige Ausgaben

Ausgaben haben einen bleibenden Gegenwert und führen zu einer Aktivierungspflicht

Beispiel: Anlagevermögen

Kauf eines Autos, Computers, Gebäudes etc.



bleibender (verkaufbarer) Gegenwert, Aktivierung in der Bilanz erforderlich



Nur die jährliche Abschreibung wird in der GuV-Rechnung gewinnmindernd berücksichtigt.

6.2 Geringwertige Wirtschaftsgüter

Wie vorhin erläutert müssen Ausgaben für Güter, die einen bleibenden (verkaufbaren) Gegenwert darstellen, in der Bilanz aktiviert werden. Von dieser Regel gibt es eine erfreuliche Ausnahme: Gegenstände, deren Anschaffungswert einen bestimmten Betrag nicht übersteigt, müssen nicht aktiviert werden, d. h. sie können sofort im Jahr der Anschaffung in vollem Umfang abgeschrieben werden und mindern damit gleichzeitig den Gewinn in voller Höhe (zB Lampe, billiger Drucker etc.).

Der gesamte Kaufpreis für die **geringwertigen Wirtschaftsgüter** wird im Jahr der Anschaffung in der GuV-Rechnung ausgewiesen, nicht jedoch in der Bilanz. Für Unternehmen ist das oft Grund genug sich für Geräte zu entscheiden, die diese Geringfügigkeitsgrenze nicht überschreiten.

6.3 Verbindlichkeiten

Beispiel: Ein Unternehmen bekommt am 20. Dezember ein Firmenauto geliefert. Die Rechnung wurde gestellt. Der Rechnungsbetrag lautet auf 20.000 Euro. Durch die einmonatige Zahlungsfrist muss das Auto jedoch erst im folgenden Jahr bezahlt werden.

Im Zuge der Inventur würde man somit am 31. Dezember ein Auto vorfinden – und damit in die Bilanz aufnehmen. Der Kontostand hat sich jedoch dadurch nicht verändert.

Berücksichtigt man dies bei der Erstellung der Bilanz nicht, dann würde das Unternehmen vermögender und reicher (Eigenkapital) dargestellt, als es ist. Daher berücksichtigt man solche Geschäftsfälle durch die Bildung von Verbindlichkeiten.

Die Aufnahme der Verbindlichkeiten in die Bilanz erfüllt eine weitere wichtige Funktion: Sie sollen das Unternehmen daran erinnern, dass Zahlungsverpflichtungen auf sie zukommen und dafür Geld auf die Seite gelegt werden sollte (Vorsorge für die Zahlung getroffen wird).

(Siehe auch das Kapitel: „**Liquidität**“ bei den Kennzahlen)

Von Lieferanten bereits in Rechnung gestellte, aber vor dem Bilanzstichtag noch nicht bezahlte Rechnungen, werden Verbindlichkeiten (bzw. Lieferverbindlichkeiten) genannt. Verbindlichkeiten werden auf der Passiva-Seite der Bilanz ausgewiesen. Sie sind Fremdkapital (man schuldet einen Betrag).

Verbindlichkeiten entstehen zumeist aus der Lieferung von Leistungen. Deshalb werden diese oft auch kurz Lieferverbindlichkeiten genannt.

Hinweis: In vielen Bilanzen wird jedoch auch das gesamte Fremdkapital als „Verbindlichkeit“ bezeichnet.

6.4 Forderungen

Genau umgekehrt läuft es, wenn ein Unternehmen bereits eine Rechnung ausgestellt hat, der Kunde diese jedoch vor dem Bilanzstichtag nicht bezahlt hat.

Von einem Unternehmen vor dem Jahresabschluss gestellte, aber vom Kunden noch nicht bezahlte Rechnungen, werden Forderungen (bzw. Lieferforderungen) genannt. Forderungen werden auf der Aktiva-Seite der Bilanz ausgewiesen. Sie gehören zum Umlaufvermögen.

Oft wird der Begriff „**Lieferforderungen**“ verwendet.

6.5 Rückstellungen

Eine Rückstellung ist einer Verbindlichkeit sehr ähnlich. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass keine Rechnung vorliegt und daher:

- nicht gesichert ist, ob man überhaupt zahlen muss
- die Höhe noch ungewiss ist
- nicht sicher ist, wann gezahlt werden muss (Zeitpunkt)

Beispiel: Ein Konkurrent klagt das Unternehmen XY, weil es seiner Meinung nach gegen Wettbewerbsregeln verstoßen hat. Ein Urteil ist allerdings erst im nächsten Geschäftsjahr zu erwarten. Der Ausgang des Verfahrens ist völlig offen: Das Unternehmen XY könnte freigesprochen werden, es ist aber auch ein Schulterspruch und eine Geldstrafe möglich. Diese möglicherweise in der Zukunft drohende Zahlung (deren Höhe allerdings zu diesem Zeitpunkt nur geschätzt werden kann) muss im Jahresabschluss berücksichtigt werden.

Rückstellungen werden auf der Passiva-Seite der Bilanz ausgewiesen. Sie erhöhen das Fremdkapital und mindern damit gleichzeitig das Eigenkapital. Zusätzlich reduzieren sie den Gewinn des Unternehmens.

Rückstellungen können unter anderem gebildet werden für:

- **Garantiezusagen**, die nur fällig werden, wenn ein Produkt tatsächlich defekt wird (Garantierückstellung)
- **Prozesse**, die man unter Umständen verlieren kann (man weiß daher weder ob bzw. in welcher Höhe bzw. wann man zahlen muss).
- **Pensionszusagen**, die nur fällig werden, wenn der Mitarbeiter bis zu seiner Pensionierung im Unternehmen bleibt. Sollte er das Unternehmen vorher verlassen verfällt sein Anspruch (Pensionsrückstellung).
- **Urlaubstage**, die von den Mitarbeitern nicht konsumiert werden (Urlaubsrückstellung).

Hinweis: Urlaubsrückstellungen erhöhen das Fremdkapital (= die Schulden) des Unternehmens. Das kann die Bilanz erheblich „verschlechtern“. Daher werden Mitarbeiter zum Jahresende hin oft aufgefordert ihre offenen Urlaubstage zu konsumieren.

UNTERSCHIED VERBINDLICHKEITEN – RÜCKSTELLUNGEN

Geschäftsfall 1: Verbindlichkeit

Das Firmenauto wurde repariert und die Werkstatt hat eine Rechnung vor dem Bilanzstichtag gelegt.

Geschäftsfall 2: Rückstellung

Das Firmenauto wurde repariert, aber die Werkstatt hat noch keine Rechnung ausgestellt. Man hat jedoch einen Kostenvoranschlag bekommen.

VERBINDLICHKEIT

Rechnung vorhanden

28. Dezember: Reparatur Auto
5.000 Euro; Zahlungsfrist 31. Jänner



Man weiß genau wie viel man der Kfz-Werkstätte schuldet.

RÜCKSTELLUNG

Keine Rechnung vorhanden

(nur Kostenvoranschlag)



Die Höhe des tatsächlichen Rechnungsbetrags ist ungewiss.

AUSWIRKUNGEN AUF DIE BILANZ

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	325.000	Eigenkapital	203.000
		Fremdkapital	
		Bankkredit	135.000
Umlaufvermögen			
Lieferforderungen	3.000	Liefer-verbindlichkeiten	5.000
Kassen- u. Bankguthaben	27.000	Rückstellungen	12.000
Summe	355.000	Summe	355.000

Würde man in der Bilanz die **Verbindlichkeiten** und die **Rückstellungen** nicht berücksichtigen, dann könnte man das Unternehmen reicher darstellen als es ist.

Würde man die **Lieferforderungen** nicht berücksichtigen, könnte man das Unternehmen ärmer darstellen als es ist.

Wie hoch wäre das **Eigenkapital** ohne diese drei Positionen?

Hinweis: In der Bilanz werden sämtliche Rückstellungen ausgewiesen, die in den letzten Jahren gebildet und nicht aufgelöst wurden. Der in der vorigen Bilanz ausgewiesene Rückstellungsbetrag in Höhe von 12.000 Euro könnte somit auch aus einem noch nicht abgeschlossenen Geschäftsfall aus weiter zurückliegenden Jahren resultieren (zB eine Klage, die vor 5 Jahren eingereicht wurde und deren Prozess noch immer nicht abgeschlossen ist).

7 FALLBEISPIEL BILANZIERUNG

Version **Deutschland** und **Österreich**:

BILANZ

	AKTIVA	2021
Anlagevermögen		
Grundstücke	11.000	
Betriebsgebäude	96.400	
Ausstattung	10.000	
Fuhrpark	400	
Umlaufvermögen		
Vorräte	29.000	
Forderungen	9.100	
Wertpapiere	40	
Kassa	900	
Bankguthaben	2.000	
SUMME AKTIVA	158.840	
	PASSIVA	2021
Eigenkapital	12.634	
Rückstellungen	2.406	
Bankkredit	120.000	
Lieferverbindlichkeiten	13.100	
sonstige Verbindlichkeiten	10.700	
SUMME PASSIVA	158.840	

GEWINN- und VERLUSTRECHNUNG**UMSATZERLÖSE**

Erlöse Speisen	220.000
Erlöse Getränke	160.000

AUFWAND**Material- und Wareneinsatz**

Speisen	52.000
Getränke	30.000

Personalaufwand	195.000
Abschreibungen	20.000
Instandhaltung/Reinigung	6.000
Büroaufwand	3.000
Miete, Leasing	4.000
Werbeaufwand	7.000
Energieaufwand	14.000
Versicherungsaufwand	5.000
Sonstiger Aufwand	20.000

Betriebsergebnis	24.000
Zinszahlungen	18.000

Jahresergebnis vor Steuern	6.000
-----------------------------------	--------------

Version **Schweiz:**

BILANZ

	AKTIVA	2021
Umlaufvermögen		
Kassa	900	
Bankguthaben	2.000	
Wertpapiere	40	
Forderungen	9.100	
Vorräte	29.000	
Anlagevermögen		
Fuhrpark	400	
Ausstattung	10.000	
Betriebsgebäude	96.400	
Grundstücke	11.000	
SUMME AKTIVA	158.840	
	PASSIVA	2021
Sonstige Verbindlichkeiten	10.700	
Lieferverbindlichkeiten	13.100	
Bankkredit	120.000	
Rückstellungen	2.406	
Eigenkapital	12.634	
SUMME PASSIVA	158.840	

ERFOLGSRECHNUNG**UMSATZERLÖSE**

Erlöse Speisen	220.000
Erlöse Getränke	160.000

AUFWAND**Material- und Wareneinsatz**

Speisen	52.000
Getränke	30.000

Personalaufwand	195.000
Abschreibungen	20.000
Instandhaltung/Reinigung	6.000
Büroaufwand	3.000
Miete, Leasing	4.000
Werbeaufwand	7.000
Energieaufwand	14.000
Versicherungsaufwand	5.000
Sonstiger Aufwand	20.000

Betriebsergebnis	24.000
Zinszahlungen	18.000

Jahresergebnis vor Steuern	6.000
-----------------------------------	--------------

FRAGEN ZUR ANALYSE

- Wie groß ist das Unternehmen?
- Wie „reich“ ist das Unternehmen?
- Wie viele Schulden hat das Unternehmen?
- Wie viele liquide Mittel hat das Unternehmen?
- Welche Vermögenswerte werden im Anlagevermögen gebucht?
- Geben Sie ein Beispiel, warum bei der Bilanz die Unterscheidung zwischen Anlage- und Umlaufvermögen entscheidend ist.
- Ist die Bilanzsumme ausgeglichen? Was wäre, wenn sie nicht ausgeglichen ist?
- Wie hoch ist der Umsatz?
- Wie errechnet sich der Umsatz (Formel)?
- Wie könnte man den Umsatz erhöhen?
- Wie hoch ist der Gewinn des Unternehmens? Ist dieser eindeutig feststellbar?
- Welcher Gewinn hat die meiste Aussagekraft? (Begründung)
- Was bedeutet: „Das Unternehmen schreibt „schwarze Zahlen“?
- Kann das Unternehmen mit dem Ergebnis zufrieden sein?
- Der größte Brocken bei den Aufwendungen machen die Personalkosten aus: Wie könnte man diese verringern? Gleiche Frage für die Energiekosten.

8 GRUNDLAGEN DER BUCHHALTUNG UND UNTERNEHMENS-BESTEUERUNG

8.1 Buchhaltung

Es gibt kaum ein unbeliebteres Thema für einen Unternehmer als die „Buchhaltung“. Viele würden sich viel lieber um die Kunden kümmern als um das „Zettelwerk“. Mit Zettelwerk sind die **Belege** gemeint. Darunter versteht man insbesondere folgende **Geschäftsfälle**:

- **Rechnungen**, die man Kunden ausgestellt hat (Verkauf von Leistungen)
- Rechnungen, die man von anderen bekommen hat (Bezug von Leistungen (Wareneinkauf, Miete etc.) bzw.
- Leistungen, die man bekommen hat und zu bezahlen sind (zB Personalkosten, Zinsen für einen Kredit)

Die Belege sind lückenlos zu sammeln, zu sortieren und in die sogenannten Bücher einzutragen (verbucht werden). Dies jedoch nicht chaotisch und wie jeder will, sondern nach genau vorgegebenen gesetzlichen Regelungen (Buchhaltungsvorschriften). Diese schreiben u.a. vor, dass die Belege gewissen Positionen zugeordnet werden müssen. Diese Positionen werden **Konten** genannt. Beispielsweise gibt es eigene Konten für Umsätze, Personalaufwand, Rohstoffe, Zinsen, Mieten etc. Sämtliche Konten werden in einem sog. Kontenrahmen aufgelistet.

Keine Buchung ohne Beleg

In die sogenannten „Bücher“ kann nur aufgenommen werden (= gebucht werden), was auch als Beleg vorliegt. Dieses oberste Grundprinzip der Buchhaltung lautet: „Keine Buchung ohne Beleg.“ Jeder einzelne Geschäftsfall muss mit einem Schriftstück nachgewiesen (= belegt) werden.

Das ist auch notwendig. Denn sonst würde ein Unternehmen seine Buchhaltung so durchführen können:

„Ich habe diesen Monat in etwa 50.000 Euro Umsatz gemacht. Kosten hatte ich geschätzt in gleicher Höhe. Das ergibt einen Gewinn von Null Euro. Sorry Staat: Dieses Jahr kann ich keinen Steuerbeitrag leisten.“

Der Aufwand, der durch die Sammlung, Aufzeichnung und Sortierung entsteht, ist beachtlich, wie folgendes Beispiel zeigen soll:

Beispiel Bossi Pizzeria:

*Für jeden einzelnen Kunden muss diese eine **Rechnung** ausstellen, auf der genau aufgelistet ist, wie viele Pizzas, Nudelgerichte, Nachspeisen, Wein, Cola verkauft wurden und was diese einzelnen Positionen jeweils gekostet haben etc.*

Die gleichen Regelungen gelten für Leistungen, welche die Pizzeria bezogen hat. Sie muss also belegen können, wie viel sie für Mehl, Schinken, Gewürze, Wein, Cola, Schokolade bezahlt hat. Dazu muss sie von den

jeweiligen Lieferanten ihrerseits eine Rechnung verlangen. Zudem muss sie nachweisen wie viel Gehalt sie dem Koch und den Kellnern gezahlt hat.

Jede Rechnung ist bares Geld wert

Empfangene Rechnungen kann man in die Buchhaltung aufnehmen; und zwar als Aufwand in der GuV-Rechnung (zB für Getränke, die man gekauft hat). Damit vermindern sie direkt den zu versteuernden Gewinn

Formvorschriften für Rechnungen

Es bestehen sehr genau definierte Vorschriften, was auf einer Rechnung stehen muss, damit die Finanzbehörde diese akzeptiert. Dazu gehören:

- Name und Anschrift der Rechnung ausstellenden Firma (Rechnungsaussteller)
- Name und Anschrift der rechnungsempfangenden Firma (Rechnungsempfänger)
- Datum der Rechnungsausstellung
- Auflistung der erbrachten Leistungen
- Umsatzsteuersatz und -betrag, der für die einzelnen Leistungen verrechnet wurde
- Die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer (**UID-Nummer**) des ausstellenden Unternehmens

Beispiel: Der Unternehmer Alfred bezahlt dem Kellner Hugo den geforderten Betrag in Höhe von 75 Euro. Gleichzeitig fragt er den Kellner nach Ausstellung einer Rechnung. Daraufhin schreibt Hugo auf eine Serviette: „75 Euro dankend erhalten“. Alfred wird diese Rechnung leider nicht in seine Buchhaltung als Aufwand aufnehmen können. Sie wird daher auch nicht seinen Gewinn und damit auch den Steuerbetrag nicht vermindern.

Bitter: Leistungen bezahlt, aber keine Rechnung

Vergisst ein Unternehmer oder ein Mitarbeiter eine Rechnung zu verlangen, oder geht die Rechnung verloren, dann bekommt das Unternehmen ein Problem. Es kann nämlich diesen bezahlten Betrag in der Buchhaltung nicht berücksichtigen. Das bedeutet wiederum, dass sie diesen Aufwand nicht vom Umsatz abziehen kann. Das erhöht dann den zu versteuernden Gewinn. Da kaum ein Unternehmen mehr Steuern zahlen will als es muss, wäre das für das Unternehmen bitter.

Daher muss auch jedem Mitarbeiter, der mit Lieferanten zu tun hat oder Leistungen bezieht deutlich gemacht werden, dass ausnahmslos eine Rechnung zu verlangen ist (welche oben angeführten Vorschriften erfüllt). Das gilt zB für Rechnungen beim Tanken, bei Reisen (Hotel etc.), bei Taxifahrten, für den Kauf von Fahrscheinen etc.

8.2 Doppelte Buchhaltung (Doppik)

Die doppelte Buchhaltung wird vorwiegend deshalb so genannt, **da jeder Geschäftsfall zwei Mal erfasst wird**; genauer gesagt sich immer auf zwei Konten niederschlägt.

Das ist auch logisch, wie folgendes **Beispiel** zeigt:

Wenn man ein Auto kauft (zB 20.000 Euro) passieren zwei Dinge:

- *Man hat ein Auto: dieses muss mit dem Betrag von 20.000 Euro in die Bilanz aufgenommen werden.*
- *Für den Autokauf muss man Geld überweisen. Das wird berücksichtigt, indem das Bankkonto um 20.000 Euro geringer wird.*

Zum Bilanzstichtag wird festgestellt, dass das Auto weniger wert geworden ist, zB statt 20.000 Euro nur mehr 18.000 Euro. Das wird sich wieder zweifach niederschlagen müssen:

- *In der Bilanz wird das Auto nur mehr mit 18.000 Euro aufscheinen. Das hat das Unternehmen um 2.000 Euro ärmer gemacht.*
- *Alles was das Unternehmen ärmer gemacht hat, muss in der GuV-Rechnung als Aufwand berücksichtigt werden. Dies passiert auf dem Konto „**Abschreibung** (AfA)“.*

Kurz nach dem Bilanzstichtag wird das Auto wieder verkauft; und zwar um 18.000 Euro. Das wird beim nächsten Jahresabschluss folgendermaßen berücksichtigt:

- *Da das Auto weg ist, verschwindet es auch aus der Bilanz; damit auch die 18.000 Euro, mit denen es in der Eröffnungsbilanz noch enthalten war.*
- *Die vom Käufer überwiesenen 18.000 Euro erhöhen jedoch das Bankkonto um diesen Betrag. Das ist im Jahresabschluss zu berücksichtigen.*

Ein weiteres Merkmal der doppelten Buchhaltung ist: **Sie besteht aus**

- Bilanz und
- GuV-Rechnung

Das bedeutet, dass somit auch der **Gewinn auf zwei Arten festgestellt** werden kann:

- durch Bilanzvergleich: Eigenkapital Schlussbilanz minus Eigenkapital Eröffnungsbilanz
- durch die GuV-Rechnung: Erträge minus Aufwand

Weiteres Merkmal: Es werden **auch Geschäftsfälle erfasst, welche noch zu keinem Geldfluss geführt haben**: Verbindlichkeiten, Forderungen, Rückstellungen etc.

8.3 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Der Gesetzgeber ermöglicht für **Kleinunternehmen** und kleine **Vereine** eine vereinfachte Buchführung. Das bedeutet:

- Sie müssen keine Bilanz erstellen (damit auch keine vollständige Inventur machen). Es ist lediglich eine Liste des Anlagevermögens zu machen. Daher müssen auch keine Forderungen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen berücksichtigt werden.
- Darüber hinaus ist die GuV-Rechnung stark vereinfacht. Es müssen und dürfen nur jene Geschäftsfälle berücksichtigt werden, die tatsächlich zu einer Einzahlung oder Auszahlung geführt haben.

Einige Ausnahme sind die Abschreibungen, die für oben erwähntes Anlagevermögen berücksichtigt werden müssen.

Bei der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gehen damit wertvolle Informationen über die Vermögenslage, die Schulden, das Eigenkapital, zukünftig zu zahlende Rechnungen etc. verloren. Dieser mangelnde Überblick kann schnell einmal zu einer bedrohlichen Lage werden. Daher stellt sich die Frage, ob man den Zusatzaufwand für die Erstellung eines Jahresabschlusses nach den Gesetzen der doppelten Buchhaltung nicht doch auf sich nehmen will. Diese ist angesichts der IT-Buchhaltungssysteme auch fast schon auf Knopfdruck erstellt.

8.4 Unternehmens-Steuern

Kaum etwas treibt einem Unternehmer mehr die Zornesröte ins Gesicht, als die Steuern, die er an den Staat abliefern muss. Angesichts der Vielfalt an Steuern und Gebühren, die sich der Staat hat einfallen lassen, mag das auch verständlich sein. Ein Unternehmer zahlt Umsatzsteuer, Gewinnsteuern, Werbesteuer, Kreditsteuer, Sozialversicherungsbeiträge für sich und seine Mitarbeiter und vieles mehr.

Er unternimmt daher oft Alles, um die Steuerbelastung so gering wie möglich zu halten. Das kann dazu führen, dass er sich mehr um die Steuervermeidung kümmert, als um das tägliche Geschäft, die Kunden und die Mitarbeiter.

Im Rahmen des EBC*L werden die Umsatzsteuer und die Gewinnsteuern für Kapitalgesellschaften (Körperschaftssteuer und Kapitalertragssteuer) behandelt. Zuvor aber noch eine kurze Ausführung, warum Steuern wichtig sind und wie die Unternehmen davon profitieren.

8.5 Zweck von Steuern: Warum Steuern wichtig sind

Der Sinn und Zweck, dass der Staat

- von jedem Erwerbstätigen, der ein gewisses Einkommen erzielt
 - von jedem Unternehmen, das einen Gewinn erzielt
- ist schnell erklärt.

Man muss sich dazu nur das Alles wegdenken, von dem wir täglich profitieren. Ohne Steuern

- könnten nicht jeder Erkrankte eine ärztliche Versorgung bekommen (die nicht selten viele Tausend Euro betragen kann)
- gäbe es keine Straßen, keine Züge, U-Bahnen, Flughäfen ...
- würde die Polizei nicht für Sicherheit sorgen können
- würde es keine Gerichte geben, die verhindern, dass ausschließlich das Recht des Stärkeren gilt
- würden unsere Straßen, Parks von Müll verschüttet sein
- würden Personen, die in eine Notlage geraten (zB Arbeitslosigkeit, Behinderungen) vollkommen auf sich alleine gestellt sein
- würde die ältere Generation keine Pension bekommen und müsste bis zum Lebensende arbeiten

- würde es keine Schulen und Universitäten geben
- und vieles mehr

Was haben jetzt aber die Unternehmen davon? Ohne funktionierender Infrastruktur kein Transport von Waren; ohne ärztliche Versorgung keine gesunden Mitarbeiter, ohne Schulen und Unis keine ausgebildeten Mitarbeiter; ohne Polizei müssten die Unternehmen Ihre Anlagen selber schützen und die Manager selbst für ihre Sicherheit sorgen etc.

Was hier für jemand, der in unseren Breiten aufgewachsen ist, etwas seltsam klingt, ist in den meisten Ländern dieser Welt die Realität.

Nicht zuletzt können sich Unternehmen in Form staatlicher Förderungen für Investitionen, Forschung, Export, Anstellung benachteiligter Personen ... einiges zurückholen, was sie zuvor an Steuern gezahlt haben.

Umso verwerflicher ist es, wenn Unternehmen von all diesen Leistungen des Staats (= der Steuerzahler) profitieren, ihre Gewinne durch eine geschickte Steuervermeidungs-Politik in Länder transferieren, wo sie kaum Steuern zahlen müssen (Steuerparadiese genannt).

Hinweis: *Natürlich ist der Staat angehalten, mit dem ihm zur Verfügung gestellten Geldern möglichst wirtschaftlich zu arbeiten.*

8.6 Umsatzsteuer

Verkauft ein Unternehmen ein Produkt, dann muss er zu seinem **Nettopreis** noch die Umsatzsteuer in einer vorgeschriebenen Prozenthöhe addieren („draufschlagen“). Daraus errechnet sich dann der sogenannte **Brutto-Preis**:

Beispiel: Die Gartencenter GmbH verkauft einen Sonnenschirm

Netto-Preis:	€ 100
+ Umsatzsteuer (20 %*)	€ 20
= Brutto-Preis	€ 120

* **Hinweis:** In jedem Land gibt es unterschiedliche Regelungen für die Höhe der Umsatzsteuer. Zur Vereinfachung nehmen wir einen allgemeinen Beispielssatz an von 20%.

Die 20 Euro, die der Unternehmer vom Kunden an Umsatzsteuer erhalten hat, muss er an den Staat abliefern. Das bedeutet, dem Unternehmen bleibt also nur 100 Euro Umsatz übrig.

Sollte jetzt der Unternehmer selbst ein Käufer sein, dann muss er dem Verkäufer eine Umsatzsteuer bezahlen.

Beispiel: Der Sonnenschirmerzeuger möchte vom Gartencenter für den Sonnenschirm 60 Euro haben. Damit ihm dieser Betrag übrigbleibt, muss er seinerseits die Umsatzsteuer draufschlagen.

Netto-Preis:	€ 60
+ Umsatzsteuer (20 %)	€ 12
= Brutto-Preis	€ 72

Für das Gartencenter erscheint das auf den ersten Blick bitter. Jedoch lautet die gute Nachricht: Es kann sich die bezahlte Umsatzsteuer vom Staat zurückholen. Diese wird dann **Vorsteuer** genannt.

Das Gartencenter muss monatlich eine Umsatzsteuer-Erklärung abgeben wo aufgelistet wird, wie viel Umsatzsteuer es kassiert und wie viel Umsatzsteuer (Vorsteuer) es bezahlt hat:

Umsatzsteuer kassiert:	€ 20
+ Umsatzsteuer bezahlt (Vorsteuer)	€ 12
= Differenz (Umsatzsteuerlast)	€ 8

Nur der Differenzbetrag in Höhe von 8 Euro ist an das Finanzamt abzuliefern (Umsatzsteuerlast).

8.7 Gewinnsteuern: Körperschaftssteuer und Kapitalertragssteuer

Fortführung des Beispiels: Die Gartencenter GmbH hat den Sonnenschirm um 60 Euro eingekauft und um 100 Euro verkauft. Betrachtet man nur diesen Geschäftsfall, dann hat es also einen Gewinn in Höhe von 40 Euro erzielt.

Verkaufspreis (netto)	€ 100
+ Einkaufspreis (netto)	€ 60
= Gewinn	€ 40

Dieser Gewinn würde nun zu versteuern sein. Bei der GmbH schaut das so aus: Zuerst hätte das Unternehmen selbst die sogenannte **Körperschaftssteuer (KöSt)** zu zahlen (zu entrichten, abzuführen).

Verkaufspreis (netto)	€ 100
- Einkaufspreis (netto)	€ 60
= Gewinn vor Steuern	€ 40
- KöSt 25 %	€ 10
= Gewinn nach Steuern	€ 30

Wollen die Gesellschafter den verbleibenden Gewinn ausbezahlt bekommen (Gewinn entnehmen, ausschütten), dann fällt zusätzlich die Kapitalertragssteuer (KESt) an:

Verkaufspreis (netto)	€ 100
- Einkaufspreis (netto)	€ 60
= Gewinn vor Steuern	€ 40
- KöSt 25 %	€ 10
= Gewinn nach Steuern	€ 30
- KESt 25 %	€ 7,5
= Gewinn für Gesellschafter	€ 22,5

Bei der **GmbH** sagt man: Der entnommene oder **ausbezahlte Gewinn**. Bei der **Aktiengesellschaft (AG)** sagt man der **ausgeschüttete Gewinn (= die Dividende)**.

* **Hinweis:** In jedem Land gibt es unterschiedliche Regelungen für die Höhe der Körperschafts- und Kapitalertragssteuer. Zur Vereinfachung nehmen wir jeweils einen Beispielassatz von 25 %.

8.8 Steuerbelastung

Wenn man die oben angeführten Tabellen zusammenführt, dann ergibt sich folgendes Bild:

Verkaufspreis (brutto)	€ 120
- Umsatzsteuer	€ 20
= Verkaufspreis (netto)	€ 100
- Einkaufspreis (netto)	€ 60
= Gewinn vor Steuern	€ 40
- KöSt 25 %	€ 10
= Gewinn nach Steuern	€ 30
- KESt 25 %	€ 7,5
= Gewinn für Gesellschafter	€ 22,5

Das Beispiel zeigt: Von den eingenommenen 120 Euro (= Brutto-Umsatz) bleiben dem Unternehmer lediglich 22,50 Euro übrig. Also weniger als 20 %.



UNTERNEHMENSZIELE UND -KENNZAHLEN

ZIELE EINES UNTERNEHMENS

Grundlegendes Verständnis über die Ziele von Unternehmen • Neue Rahmenbedingungen (Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel) • Shareholder • Stakeholder • Bedeutung der Unternehmens-Kennzahlen

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Wirtschaftlichkeits-Prinzip • ökonomisch • Input • Ressourcen • Ergebnis • Output • Input/Output-Verhältnis • Output/Input-Verhältnis) • Relativität • Benchmarking

BILANZSUMME, EIGENKAPITAL, GEWINN / VERLUST

Siehe Bilanzierung

CASH FLOW

Einzahlungen • Auszahlungen • Berechnung direkt • Berechnung indirekt • Schlüsse aus positivem und negativem Cash flow • „von der Substanz leben“ • Bedeutung für die externe Analyse

EIGENKAPITAL-RENTABILITÄT

ROE (Return-on-Equity) • Bedeutung • Berechnungsformel • Verzinsung • Rentabilitätserwartung • Risikoaufschlag • Gesamtkapital-Rentabilität • Return on Investment (ROI) • Rentabilität aus Sichtweise eines Kleinunternehmers

UMSATZ-RENTABILITÄT

ROS (Return on Sales) • Produktivität • Wettbewerbsfähigkeit • Berechnungsformel • Betriebsergebnis • Gewinnspanne • Branchenabhängigkeit • Abgrenzung zur Eigenkapital-Rentabilität

LIQUIDITÄT

Liquide Mittel • Liquidität • Illiquidität • Liquiditätsengpass • Liquidität contra Rentabilität • Liquidität ersten Grades (Cash ratio) • Liquidität 2. Grades (Quick ratio)

EIGENKAPITAL-QUOTE

Kreditwürdigkeit • Bonität • Sicherheiten • Problematik einer geringen Eigenkapital-Quote • Fremdkapital-Zinsen • FREMDKAPITAL-QUOTE • Verschuldungsgrad • negatives Eigenkapital • Überschuldung • Liquiditätsplan

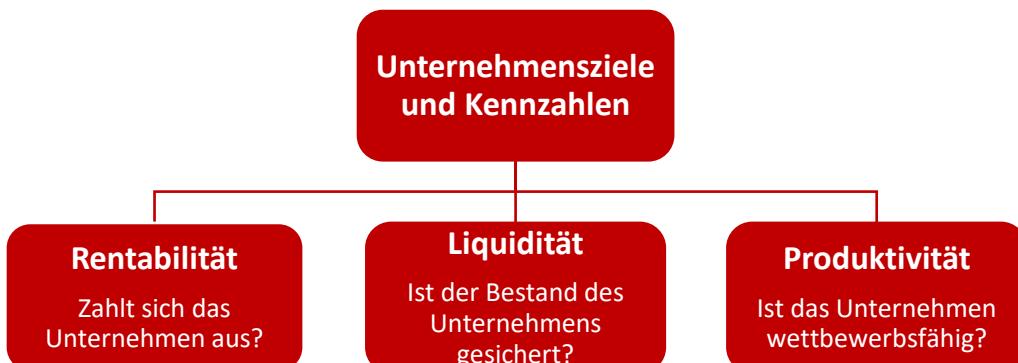
1 ÜBERSICHT

1.1 Ziele eines Unternehmens

- Zahlt sich das Unternehmen überhaupt noch aus?
- Ist der Bestand des Unternehmens gesichert?
- Ist das Unternehmen wettbewerbsfähig?

Das sind die drei zentralen Fragen für jeden Unternehmer bzw. jedes Unternehmen. Die Betriebswirtschaft hat dafür folgende Begriffe parat:

Rentabilität, Liquidität, Produktivität



1.2 Kennzahlen als Fitness test

Ein Unternehmen muss sich am Markt behaupten. Das bedeutet: Es muss besser sein als die Konkurrenz. Das ist heute schwieriger denn je. Die Ursachen dafür sind:

- Die **rasante technologische Entwicklung** (zB Internet und Smartphone)
- **Die Globalisierung:** Für viele Geschäftsbereiche gibt es weltweit Konkurrenz-Unternehmen, welche alle das Ziel haben, ihren Anteil am Kuchen zu erhöhen. Zudem muss man damit rechnen, dass eine Idee, die man auf der Homepage präsentiert, schon sehr schnell in irgendeiner Ecke der Welt kopiert wird.
- **Die Kunden** werden immer noch anspruchsvoller und sind kaum mehr berechenbar. Der Stammkunde ist fast schon „ausgestorben“. Was heute Hype ist, kann morgen schon wieder ein Ladenhüter sein.

Daher kann man sich Stillstand nicht leisten. Das gilt selbst für Unternehmen, die über Jahrzehnte hinweg mächtige Weltmarktführer waren. Viele wurden mittlerweile vom Markt verdrängt und sind Geschichte. (Wer erinnert sich noch an Nokia und Blackberry?)

UNTERNEHMENSZIELE UND -KENNZAHLEN



Ein Unternehmen ist also stets angehalten fit zu bleiben. Den **Fitnesstest** bieten die **Unternehmens-Kennzahlen**. Diese kann man aus dem Jahresabschluss (Bilanz, GuV-Rechnung) ersehen bzw. berechnen.

Zuvor beschäftigen wir uns jedoch mit der Grundlage jeden unternehmerischen Handelns: dem **Wirtschaftlichkeits-Prinzip**.

2 WIRTSCHAFTLICHKEIT

Sollten Sie sich in letzter Zeit ein Fahrrad, ein Auto, ein Smartphone gekauft haben, dann wollten Sie sicherlich ...

- möglichst wenig Geld ausgeben (= Input),
- um ein möglichst gutes Produkt (= Output) zu erwerben.

Damit haben Sie bereits wirtschaftlich gehandelt.

2.1 Betriebs-Wirtschafts-Lehre (BWL)

Was für jeden Einzelnen (individuell) gilt, hat für Unternehmen (Betriebe) auch eine besondere Bedeutung. Diese müssen stets auf die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns achten.

Die Instrumente dazu bietet die Betriebswirtschaftslehre: Sie ist die Lehre, wie man einen Betrieb möglichst wirtschaftlich führen kann.

2.2 Definitionen

Wirtschaftlich ist, wenn

- mit möglichst wenig Verbrauch an **Ressourcen**
- ein möglichst gutes **Ergebnis** erzielt wird.

Da man zu ...

wirtschaftlich	auch	ökonomisch
Ressourcen	auch	Input
Ergebnis	auch	Output

sagen kann, gilt auch folgende Definition:

Ökonomisch ist, wenn

- mit möglichst **wenig Input**
- ein möglichst **hoher Output** erzielt werden kann.

Man spricht dann von einem guten **Input-Output-Verhältnis**.

Was sind Ressourcen / Input?

Unter **Ressourcen** versteht man jene Mittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Das können sein: *Geld, Zeit, Personal, Raum (Büro, Lager), Maschinen, Rohstoffe, Energie, Know-how u.v.m.*

Input ist jener Teil der Ressourcen, der auch tatsächlich verwendet wird.

Was ist ein Ergebnis / Output?

Output können sein: *das Produkt, die Leistung, der Umsatz, der Gewinn; aber auch ein zufriedenes und motiviertes Personal, gute Qualität, Image etc.*

Man kann die Wirtschaftlichkeit aus mehreren Gesichtspunkten betrachten.

Wirtschaftlichkeits-Prinzip 1: Input/Output-Verhältnis

Mit möglichst wenig Input soll ein möglichst hoher Output erzielt werden.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Input}}{\text{Output}}$$

Beispiel: Ein Auto benötigt 5 Liter Benzin für 100 Kilometer.

Input = Benzin; Output = Anzahl Kilometer

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{5 \text{ Liter}}{100 \text{ km}} = 0,05 \text{ Liter pro km}$$

Bei dieser Berechnung soll ein **möglichst geringer Wert** erzielt werden (0,05 Liter sind besser als 0,08 Liter).

Wirtschaftlichkeits-Prinzip 2: Output/Input-Verhältnis

Es soll ein möglichst hoher Output mit möglichst wenig Input erzielt werden.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{100 \text{ km}}{5 \text{ Liter}} = 20 \text{ km pro Liter Benzin}$$

Bei dieser Berechnung soll ein **möglichst hoher Wert** erzielt werden (20 Kilometer sind besser als 17 Kilometer).

Wirtschaftlichkeit ist immer „relativ“ („im Vergleich zu ...“)

Ob ein errechneter Produktivitätswert gut oder schlecht ist kann man erst feststellen, wenn man einen passenden Vergleich hat.

Das wäre in unserem Beispiel ein Auto der gleichen Gewichts- oder Preisklasse. Braucht ein vergleichbares Auto nur 0,04 Liter pro Kilometer und kommt man mit einem Liter Benzin 25 Kilometer weit, dann ist dieses Auto deutlich wirtschaftlicher als das oben Betrachtete.

3 KENNZAHLEN ÜBERBLICK

3.1 Absolut-Kennzahlen

- Bilanzsumme
- Eigenkapital
- Fremdkapital
- Umsatz
- Gewinn / Verlust
 - Betriebsergebnis
 - Jahresergebnis vor/nach Steuern
- Cash flow
- etc.

3.2 Relativ-Kennzahlen

Hier werden zwei Werte ins Verhältnis zueinander gesetzt. Man errechnet daraus einen Prozentsatz:

- Eigenkapital-Rentabilität
- Gesamtkapital-Rentabilität
- Umsatz-Rentabilität
- Liquidität 1. und 2. Grades
- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote, Verschuldungsgrad

3.3 Benchmarking

Der Kennzahlenvergleich wird in der modernen betriebswirtschaftlichen Literatur als Benchmarking bezeichnet. Darunter versteht man kurz gesagt die „Orientierung an den Besten“.

Die besten Unternehmen einer Branche sind der Maßstab (= Benchmark), an dem man als Unternehmen die eigenen Leistungen messen sollte. Gibt es Unternehmen mit besseren Werten (Kennzahlen), sollte man zunächst Ursachenforschung betreiben und nach dem „Warum“ fragen. In weiterer Folge sollten Maßnahmen überlegt werden, die dazu führen, dass man bald selbst zu den Besten gehört.

4 BILANZSUMME, EIGENKAPITAL, JAHRESERGEWINIS (GEWINN, VERLUST)

Hinweis: Diese Begriffe wurden ausführlich im Kapitel „Bilanzierung“ behandelt.

Aus der Bilanzsumme kann man sich auch ein Bild über die **Größe des Unternehmens** machen.

Bei der Pizzeria Bossi beträgt die Bilanzsumme 200.000 Euro. Das lässt auf ein kleines Unternehmen schließen. Allerdings muss man auch in Betracht ziehen, dass dieser Blick auch täuschen kann. Oft besitzen Unternehmen kaum Vermögen – zB, weil dieses gemietet oder geleast ist – können jedoch sehr hohe Umsätze und Gewinne aufweisen.

Zudem gibt es Branchen, die mit wenig Vermögen extrem hohe Umsätze erzielen können. Die Software-Branche gehört dazu. Ein Ein-Personen-Unternehmen benötigt dazu gerade mal eine gute IT-Ausstattung und eine gute Internetverbindung. Arbeiten kann man von zu Hause aus.

Spektakuläre Beispiele sind Softwareunternehmen wie Google, YouTube, Uber & Co. Mit vergleichsweise wenig Anlagevermögen erzielen diese Milliarden an Umsätzen. Ein Autoproduzent kann von dem nur träumen.

Auf der Passiva-Seite gibt das Eigenkapital Auskunft darüber wie viel des Vermögens dem Unternehmen/den Unternehmen gehört (= Reichtum). Diese Zahl ist insofern interessant, da ein Unternehmer auf die Idee kommen könnte, das Unternehmen mit seinem Vermögen zu verkaufen, aus dem Erlös die Schulden zu bezahlen und den Rest (= **Eigenkapital**) anderswo anzulegen (zB **Aktien, Anleihen**).

Das erzielte Ergebnis (Gewinn oder Verlust) ist Basis zur Feststellung des Erfolgs des Unternehmens. Dazu genügt ein Blick auf GuV-Rechnung des Unternehmens.

Wie bereits beim Kapitel „GuV-Rechnung“ erläutert, hat man es nicht nur mit „einem Gewinn“ zu tun, sondern mit mehreren:

- Betriebsergebnis (operatives Ergebnis)
- Jahresergebnis vor Steuern
- Jahresergebnis nach Steuern
- Bilanzgewinn (entnommener Gewinn)

Uns interessiert vor allem, wie das **Kerngeschäft** des Unternehmens ausgefallen ist. Aus diesem Grund werden wir das **Betriebsergebnis** als Basis für die weiteren Analysen heranziehen.

ENTWICKLUNG DES GEWINNS, DES UMSATZES UND DER KOSTEN

(nicht prüfungsrelevant)

Der Gewinn eines einzelnen Jahres kann durch mehrere Sonder-Faktoren beeinflusst werden (zB außergewöhnlich großer Auftrag, Schadensfälle etc.). Daher macht es Sinn, sich die Entwicklung der Zahlen über mehrere Jahre hinweg anzuschauen. Macht man das für mehrere Positionen, dann können sich daraus höchst interessante Aufschlüsse ergeben:

Beispiel 1:

	Jahr aktuell	Vorjahr	Veränderung absolut	Veränderung in %
Umsatz	340.000	300.000	40.000	13%
Aufwand	275.000	200.000	75.000	38%
Betriebsergebnis	65.000	100.000	-35.000	-35%

Folgendes fällt auf: Obwohl der Umsatz gestiegen ist, ist der Gewinn gesunken. Was ist passiert?

Beispiel 2:

	Jahr aktuell	Vorjahr	Veränderung absolut	Veränderung in %
Umsatz	250.000	270.000	-20.000	-7%
Aufwand	140.000	180.000	-40.000	-22%
Betriebsergebnis	110.000	90.000	20.000	22%

Welche ersten Schlüsse könnte man aus diesen Zahlen ziehen?

Solche Analysen sind Thema des Moduls „Controlling“ im Lehrgang „Management“.

5 CASH FLOW

Der **Cash flow** gehört zweifelsfrei zu den am häufigsten genannten Begriffen der Betriebswirtschaft. Was wirklich dahinter steckt, wissen jedoch nur die wenigsten. Dabei ist der Cash flow sehr einfach zu verstehen.

Cash flow privat: Will man seinen privaten Cash flow berechnen, dann muss man nur auf sein Bankkonto schauen und gegenüberstellen:

Kontostand Ende des Jahres

- **Kontostand Anfang des Jahres**

= **Cash flow privat**

Ergibt sich ein Plus, dann hat man einen positiven Cash flow erzielt. Das bedeutet, dass man mehr Geld eingenommen hat als man an Geld ausgegeben hat. Bei einem negativen Cash flow genau umgekehrt.

Für kleine Unternehmen bietet sich diese einfache Berechnungsart ebenso an. Dies sollte allerdings nicht nur einmal im Jahr, sondern zumindest monatlich erfolgen.

Man kann den Cash flow auch folgendermaßen berechnen: Man zieht von den **Einzahlungen die Auszahlungen** ab.

Einzahlungen

- **Auszahlungen**

= **Cash flow**

Ein positiver Cash flow sagt folgendes aus: Man hat mehr Geld eingenommen als man ausgegeben hat. Man konnte somit alle laufenden Rechnungen zahlen und sogar einen Überschuss erzielen.

Hinweis: Bei Unternehmen, die keine doppelte Buchhaltung, sondern lediglich eine (vereinfachte) Einnahmen-Ausgaben-Rechnung betreiben, ist der Cash flow (fast) gleichbedeutend mit dem Gewinn; und somit auch die Basis zur Berechnung der Steuern.

Diese lassen sich durch ein positives Ergebnis auch schnell mal verleiten, den erzielten Überschuss auch auszugeben. Sie übersehen dabei jedoch folgendes:

Bei der Berechnung werden nur jene Aufwände berücksichtigt, die auch unmittelbar zu einer Zahlung geführt haben; wie zB für das Personal, die Miete, den Wareneinkauf etc.

Nicht berücksichtigt werden Geschäftsfälle, bei denen keine Zahlung erfolgte, die jedoch das Unternehmen dennoch „ärmer“ gemacht haben.

Das wichtigste Beispiel dafür sind die **Abschreibungen** für das Anlagevermögen. Der Wertverlust des Vermögens macht das Unternehmen „nur auf dem Papier“ ärmer. Es ist jedoch nicht mit einer sofortigen Auszahlung verbunden.

Beispiel Positiver Cash flow bei gleichzeitigem Verlust:

GuV-Rechnung	Aufwand	Ertrag
Umsatzerlöse		500.000
Aufwände, die zu Auszahlungen führten	450.000	
Abschreibungen (nur auf Papier)	80.000	

Umsatzerlöse	500.000
- Auszahlungen	450.000
= Cash flow	+ 50.000
- Abschreibungen	80.000
= Verlust	- 30.000

Welche **Schlüsse** kann man daraus ziehen?

Das Unternehmen hat zwar genug Einnahmen erzielt, um die laufenden Ausgaben tätigen zu können, allerdings erscheint die Zukunft eher ungewiss. Es wurde nicht genug verdient, um den Wertverlust des Anlagevermögens abdecken zu können; und für die Anschaffung neuen Anlagevermögens genug Geld auf die Seite legen zu können (Rücklage, Reserve).

Insbesondere bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ist ein positiver Cash flow bei einem gleichzeitigen Verlust häufig zu beobachten. Viele dieser Unternehmen können damit auch einige Jahre gut leben. Problematisch wird es dann, wenn die Einrichtung zu erneuern ist oder Steuernachzahlungen fällig werden. Dann fehlt vielfach das dazu notwendige Geld.

In solchen Fällen spricht man davon, dass diese Unternehmen „**von der Substanz gelebt**“ haben: Sie haben zwar genug verdient, um ihre laufenden Ausgaben zu bezahlen, waren jedoch nicht in der Lage für zukünftige Investitionen vorzusorgen.

Hätten sie die Abschreibungsbeträge tatsächlich zurückgelegt (gespart), könnten sie die Investitionen tätigen.

Indirekte Berechnungsmethode (Praktikerformel)

Bei **externen Analysten** ist der Cash flow deswegen beliebt, weil sie diesem Wert mehr trauen, als dem Jahresergebnis (Gewinn, Verlust), der in der Bilanz ausgewiesen wird. Es werden nämlich jene Geschäftsfälle ausgeklammert, die nur auf Papier stattfinden und daher auch einfacher „verfälscht“ werden können. Dazu gehören insbesondere die Abschreibungen und die Rückstellungen.

Die Berechnungsformel lautet:

$$\begin{aligned}
 & \text{Jahresergebnis (Gewinn/Verlust)} \\
 & + \text{Abschreibungen} \\
 & + \text{Bildung von Rückstellungen*} \\
 \hline
 = & \quad \textbf{Cash flow}
 \end{aligned}$$

* **Hinweis** (nicht prüfungsrelevant): Rückstellungen, die im letzten Geschäftsjahr aufgelöst wurden, werden vom Gewinn abgezogen.

Für das vorige **Beispiel** (es wurden keine Rückstellungen gebildet) würde das dann so aussehen:

$$\begin{aligned}
 & \text{Ergebnis (Verlust)} & - 30.000 \\
 & + \text{Abschreibungen} & + 80.000 \\
 \hline
 = & \quad \textbf{Cash flow} & \quad \textbf{+ 50.000}
 \end{aligned}$$

Cash flow-Statement: Mehrere Stufen des Cash flows

(nicht prüfungsrelevant)

Zu Auszahlungen (Geldabflüssen) führen auch Anschaffungen, denen ein bleibender Wert gegenübersteht und daher nicht in der GuV-Rechnung als Aufwand eine Berücksichtigung finden.

Beispiel: Beim Barkauf eines Firmenwagens um 30.000 Euro fließt Geld (Auszahlung), allerdings sind diese 30.000 Euro in der GuV-Rechnung nicht zu finden.

In einer umfassenden Cash flow-Analyse (Cash flow-Statement genannt) werden auch solche Zahlungsflüsse berücksichtigt. Es ergeben sich dann auch verschiedene Stufen des Cash flows.

6 EIGENKAPITAL-RENTABILITÄT

- Zahlt sich mein Unternehmen überhaupt noch aus?
- Erzielt ich damit mehr Gewinn, als wenn ich mein Geld anderswo investiere?
- Ist es das Risiko wert?

Langfristig gesehen sind das die entscheidenden Fragen für einen Unternehmer. Wenn man darauf kein eindeutiges „Ja“ bekommt, dann sollte man sich überlegen, ob es sich noch lohnt weiter zu machen.

Eine Antwort auf diese Frage gibt die **Eigenkapital-Rentabilität**. Sie entspricht der **Verzinsung des eingesetzten eigenen Kapitals**.

Beispiel: Nehmen wir an, zwei Unternehmer, SOMMER und WINTER, erwirtschaften jeweils 100.000 Euro Gewinn. Während SOMMER jubelt, ist WINTER zutiefst verzweifelt. Wie ist das zu erklären?

Die Erklärung: Unternehmer SOMMER hat lediglich 500.000 Euro eigenes Kapital in sein Unternehmen investiert, während WINTER 5.000.000 Euro an Eigenkapital in sein Unternehmen gesteckt hat. Für SOMMER ist die Investition somit eine Goldgrube, WINTER hingegen hätte mehr Gewinn erzielt, wenn er sein Geld anderswo angelegt hätte, zB in Immobilien oder Anleihen.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass der isoliert betrachtete Gewinn (als absolute Größe) wenig aussagekräftig ist. Er muss in Bezug zum eingesetzten Kapital gesetzt werden, um beurteilen zu können, ob sich das Unternehmen bezahlt macht.

$$\text{Eigenkapital-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Beispiel SOMMER – WINTER:

$$\text{EK-Rentabilität SOMMER} = \frac{100.000}{500.000} \times 100 = 20 \%$$

$$\text{EK-Rentabilität WINTER} = \frac{100.000}{5.000.000} \times 100 = 2 \%$$

Die 20 % Eigenkapital-Rentabilität, die das Unternehmen SOMMER erzielt hat, sind mit anderen Anlageformen kaum erreichbar. Daher kann der Unternehmer mit diesem Ergebnis auch mehr als zufrieden sein.

Die Eigenkapital-Rentabilität des Unternehmens WINTER beträgt jedoch lediglich 2 %. Kein Wunder, dass der Unternehmer mit diesem Ergebnis

nicht zufrieden ist. Eine Verzinsung von 2 % könnte er mit einer anderen Anlageform auch erzielen. Dies jedoch mit weniger Risiko und weniger Einsatz an Zeit und Nerven.

Der englische Begriff für Eigenkapital-Rentabilität lautet „**Return on equity**“ (**ROE**).

Entspricht die Eigenkapital-Rentabilität auf Dauer nicht der Erwartung des Unternehmers, dann wird er sich folgende Fragen stellen:

- „Ist es möglich, den Gewinn zu erhöhen (zB durch mehr Umsatz und/oder weniger Kosten)?“
- Wenn nein: „Ist es nicht besser, das Unternehmen zu verkaufen und den Verkaufserlös in anderer Form anzulegen?“

RISIKOAUFSCHLAG

Ein Unternehmen stellt ein hohes Risiko dar. Ein Unternehmer riskiert nicht nur alles, was ins Unternehmen investiert wurde, sondern oft auch seine gesamte Zukunft. Dementsprechend höher sollte die erwartete Eigenkapital-Rentabilität im Vergleich zur Verzinsung einer risikoarmen Veranlagung sein (**Risikoaufschlag**).

$$\begin{aligned}
 & \text{Verzinsung einer risikoarmen Veranlagung} \\
 + & \quad \text{Risikoaufschlag} \\
 = & \quad \boxed{\text{Rentabilitätserwartung}}
 \end{aligned}$$

Beispiel Kauf und Vermietung eines Wohnhauses:

$$\begin{aligned}
 & 6 \% \text{ Verzinsung für Wohnhaus} \\
 + & \quad \text{Plus } 50 \% \text{ davon } (= 3\%) \text{ Risikoaufschlag} \\
 = & \quad \boxed{\text{9 \% Rentabilitätserwartung}}
 \end{aligned}$$

Nur schwarze Zahlen (= Gewinn) zu schreiben, genügt nicht

„Der Vorstand musste seinen Platz räumen. 20 Millionen Euro Gewinn waren zu wenig. Die Arbeitsplätze wackeln.“

Solchen Schlagzeilen steht man als Normalbürger oft fassungslos gegenüber. Vielleicht tragen obige Ausführungen zu einem Verständnis bei.

RENTABILITÄT AUS DER SICHT EINES KLEINUNTERNEHMERS

Für viele Kleinunternehmer stellt sich die Frage, ob sich das Unternehmen auszahlt (rentabel ist) ganz anders:

„Welches Einkommen könnte ich erzielen, wenn ich das Unternehmen aufgebe und als Angestellter arbeite?“

Ist mangels Jobaussichten die einzige Alternative das Arbeitslosengeld, kann ein Unternehmen bereits dann als rentabel angesehen werden, wenn damit deutlich mehr erwirtschaftet wird, als man durch das Arbeitslosengeld beziehen kann. Dabei muss natürlich stets das enorme Risiko der Selbstständigkeit in Betracht gezogen werden.

Auch der Verkauf des Unternehmens wird für die meisten Kleinbetriebe – mangels Käufern – keine Alternative sein.

Nicht zuletzt spielt auch das Herzblut, welches man in das Unternehmen hineingesteckt hat, eine bedeutende Rolle. Für viele ist das Unternehmen ihr Lebenswerk; und das gibt man nicht so schnell auf.

Hinweis: Eselsbrücke zur Berechnung der Rentabilität

Sich die Formeln zu merken wird dadurch erschwert, dass viele Begriffe sehr ähnlich klingen. So gibt es neben der **Eigenkapital-Rentabilität** noch die **Gesamtkapital-Rentabilität** und die **Umsatz-Rentabilität**. (siehe folgende Kapitel).

Sie können sich merken: Sobald von **Rentabilität** die Rede ist, ist immer der **Gewinn** oben im Zähler. Was unten im Nenner ist, ist aus der Bezeichnung ersichtlich.

$$\text{Eigenkapital-Rentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

6.1 Abgrenzung zur Gesamtkapital-Rentabilität Return on Investment (ROI)

Wird der erwirtschaftete Gewinn nicht ins Verhältnis zum Eigenkapital, sondern zum gesamten Kapital, das in einem Unternehmen steckt, gesetzt, spricht man von **Gesamtkapital-Rentabilität**; oft auch Return on Investment (ROI) genannt. Sie wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{Gesamtkapital-Rentabilität (ROI) in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Das Gesamtkapital entspricht dem gesamten Vermögen, das dem Unternehmen zur Verfügung steht (von Gebäuden, Maschinen, Vorräte bis zum Geld auf dem Konto).

7 UMSATZ-RENTABILITÄT

Wie viel Euro Gewinn bleiben vom erzielten Umsatz über? Andersrum gefragt: Wie viel bleibt vom Umsatz übrig, wenn alle Kosten abgezogen worden sind. Um diese Fragen geht es bei der **Umsatz-Rentabilität**. Dabei handelt es sich um die entscheidende Kennzahl, wenn es um die **Produktivität** und die damit verbundene **Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens geht.

Die Umsatz-Rentabilität wird ermittelt, indem man den Gewinn ins Verhältnis zum erwirtschafteten Umsatz setzt.

$$\text{Umsatz-Rentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Der dadurch ermittelte Wert drückt aus, wie viel Euro Gewinn dem Unternehmen bei einem Umsatz von 100 Euro übrigbleiben.

Beispiel Unternehmen SOMMER Umsatz-Rentabilität:

Umsatz	1.000.000
- Aufwand	<u>850.000</u>
= Gewinn	<u><u>150.000</u></u>

$$\text{Umsatz-Rentabilität} = \frac{150.000}{1.000.000} \times 100 = 15 \%$$

Ob das ein befriedigender Wert ist oder nicht kann allerdings erst festgestellt werden, wenn man die eigene Umsatzrentabilität mit der eines anderen Unternehmens vergleicht.

Beispiel Unternehmen WINTER Umsatz-Rentabilität:

Umsatz	1.000.000
- Aufwand	<u>800.000</u>
= Gewinn	<u><u>200.000</u></u>

$$\text{Umsatz-Rentabilität} = \frac{200.000}{1.000.000} \times 100 = 20 \%$$

Das bedeutet: Von 100 Euro Umsatz

- benötigt SOMMER 85 Euro für Personal, Waren, Strom etc.; WINTER benötigt nur 80 Euro
- bleibt SOMMER 15 Euro; WINTER bleibt 20 Euro

Daraus lässt sich ein eindeutiger Schluss ziehen:

Das Unternehmen WINTER wirtschaftet deutlich besser als das Unternehmen SOMMER. Bei einem Umsatz in Höhe von 1.000.000 Euro bleiben 50.000 Euro mehr als SOMMER. Diesen Betrag könnte er jetzt verwenden, um in zusätzliche Werbung, Weiterentwicklung der Produkte, Weiterbildung der Mitarbeiter, Erfolgsprämien zu investieren. Es könnte jedoch auch auf die Idee kommen den Preis zu senken, und damit SOMMER das Leben noch schwerer zu machen.

Für das Unternehmen SOMMER sind dies bedrohliche Szenarien. Deshalb muss es so schnell wie möglich schauen, seine Produktivität zu erhöhen und seine Umsatzrentabilität zu verbessern.

Hinweis 1: Umgangssprachlich wird die Umsatzrentabilität auch „**Gewinnspanne**“ oder „**Marge**“ (ausgesprochen „Marsche“) genannt.

Hinweis 2: Die Höhe der Umsatzrentabilität (in %) ist stark abhängig von der jeweiligen **Branche**.

Beispiel Lebensmittel-Handel kontra Dienstleistung (Friseur):

Der Lebensmittel-Händler muss die Ware einkaufen, große Flächen für Verkaufsräumlichkeiten inklusive Heizung und Kühlung zur Verfügung stellen, benötigt Personal für Einkauf, Lager, Verkauf, betreibt aufwändige Werbung etc. Kein Wunder, dass von 100 Euro Umsatz nur wenige Euro übrigbleiben. Der branchenübliche Wert für die Umsatzrentabilität liegt zwischen 2 und 5 %.

Ein Friseur benötigt ein kleines Geschäftslokal, Friseurstühle, Materialien und Friseure (evtl. noch Hilfspersonal; Lehrlinge). Ihm bleiben von 100 Euro Umsatz 30 - 40 Euro übrig; also 30 – 40 %.

Es macht also nur Sinn Handelsunternehmen mit Handelsunternehmen und Friseure mit Friseuren miteinander zu vergleichen. Ansonsten würde man Äpfel mit Birnen vergleichen.

Beispiel: Die Lebensmittelkette BIO hat eine Umsatz-Rentabilität in Höhe von 5%. Bei der Friseurkette Schnipp-Schnapp beträgt sie 25%. Daraus zu schließen, dass das Friseurkette 5-mal lukrativer ist als der Lebensmittelhändler ist falsch.

Die Lebensmittelkette hat nämlich einen Umsatz in Höhe von 100.000.000 Euro. Ihr bleibt davon 500.000 Euro Gewinn. Die Friseurkette hat einen Umsatz in Höhe von 1.000.000 Euro. Ihr bleibt 250.000 Euro.

Es kommt also auch auf die Höhe des Umsatzes an, den ein Unternehmen erzielt.

Hinweis 4: Umsatz-Rentabilität ist nicht gleich Eigenkapital-Rentabilität

Geht es um die Frage: „Zahlt sich das Unternehmen aus?“ dann ist die Eigenkapital-Rentabilität entscheidend. Man setzt also den erzielten Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital.

Fortsetzung Beispiel: In der BIO stecken 6 Mill. Euro Eigenkapital, bei Schnipp-Schnapp sind es 1.400.000 Euro. Somit erzielt die Lebensmittelkette eine EK-Rentabilität in Höhe von 8,33 %, die Friseurkette erwirtschaftet stolze 17%.

Hinweis 5: Betriebsergebnis als Basis

Da man vorwiegend wissen möchte, wie produktiv das Unternehmen in seinem Kerngeschäft ist, wird das Betriebsergebnis als Gewinnmaßstab genommen.

Hinweis 6: Eselsbrücke für Rentabilitäts-Formeln

Auf Seite 59 wurde bereits folgender Tipp gegeben, wie man sich die verschiedenen Formeln besser merken kann:

- Sobald von Rentabilität die Rede ist, steht der Gewinn oben im Zähler
- Unten im Nenner steht der jeweilige Rentabilitäts-Namen: Eigenkapital, Gesamtkapital, Umsatz

8 LIQUIDITÄT

Ein Unternehmen kann in einem Jahr einen hohen Gewinn erwirtschaften und sogar sehr rentabel sein, sich aber dennoch im nächsten Jahr bereits im Konkurs befinden.

Der Fortbestand eines noch so zukunftsträchtigen Unternehmens ist nur dann gesichert, wenn es jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Anders ausgedrückt: Kann ein Unternehmen seine Rechnungen fristgerecht begleichen, ist es **liquide** („liquide“ bedeutet flüssig). Wenn nicht, dann ist es **illiquide**.

Unter **Liquidität** versteht man also die **Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können**.

Ist dies nicht der Fall, besteht ein **Liquiditätsengpass**, der den Bestand des Unternehmens akut gefährden kann (Konkurs).

Daraus lässt sich folgende betriebswirtschaftliche Regel ableiten:

Liquidität geht vor Rentabilität!

Hinweis: Diese Regel stimmt allerdings nur **kurz- und mittelfristig**.

Langfristig besteht der Hauptzweck eines Unternehmens natürlich darin, eine möglichst hohe **Rentabilität** zu erzielen.

Der Vorrang der Liquidität ist besonders bitter, wenn sich einem Unternehmer eine hoch rentable Chance bietet (die zum Greifen nah ist).

Zur Liquidität gehört, dass ein Unternehmen

- die **laufenden Ausgaben** aus den **laufenden Einnahmen** decken kann (zB Personalkosten, Miete, Strom etc.),
- genügend Mittel „flüssig machen“ kann, um auch **außerordentliche Ausgaben** begleichen zu können (zB Kauf einer Maschine, Ausgaben für Steuernachzahlungen) und
- **kreditwürdig** ist, um etwaige Liquiditätsengpässe durch einen Kredit überbrücken zu können.

Die Betriebswirtschaftslehre hat Kennzahlen entwickelt, die erste Hinweise auf die Liquiditätslage eines Unternehmens geben. Dazu gehören:

- die Liquiditätsgrade 1 und 2
- die Eigenkapitalquote bzw. der Verschuldungsgrad

Diese Liquiditäts-Kennzahlen geben wichtige Anhaltspunkte dazu, ob der Bestand eines Unternehmens auf kurze Sicht gesichert ist, oder ob aufgrund eines Liquiditätsengpasses eine Konkursgefahr droht. Sie sagen im Wesentlichen aus, ob die zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung bestehenden Verbindlichkeiten bezahlt werden können oder nicht.

8.1 Liquidität 1. Grades

Der Stresstest für ein Unternehmen lautet: Hat das Unternehmen genug flüssige Mittel, um sämtliche offene Rechnungen (= Verbindlichkeiten) auch fristgerecht bezahlen zu können? Anders ausgedrückt: Ist es liquide?

Die Bilanz kann dafür Anhaltspunkte liefern, wie uns folgendes **Beispiel** zeigt:

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	200.000	Eigenkapital	100.000
Sonstiges	60.000	Langfristiges Fremdkapital	150.000
Umlaufvermögen		Kurzfristige Verbindlichkeiten	50.000
Forderungen	20.000		
Kassen- und Bankguthaben	20.000		
<i>Summe Vermögen</i>	<i>300.000</i>	<i>Summe Kapital</i>	<i>300.000</i>

Hinweis für die Schweiz: wie im Kapitel „Bilanzierung“ erläutert, sind in Schweizer Bilanzen die liquiden Mittel oben und das Anlagevermögen unten angeführt. Wir ersuchen um Verständnis, dass wir in weiterer Folge nicht mehr darauf eingehen werden.

Aus der Passiva-Seite zeigt uns die Position „kurzfristige Verbindlichkeiten“, dass in Kürze 50.000 Euro an offenen Rechnungen zu begleichen sind.

Ist man dazu auch in der Lage?

Eine Antwort darauf geben die so genannten **liquiden Mittel** auf der Aktiva-Seite der Bilanz; das Kassen- und Bankguthaben. In unserem Beispiel schaut die Gegenüberstellung so aus:

Liquide Mittel	20.000
- Kfr. Verbindlichkeiten	50.000
= Differenz	- 30.000

30.000 Euro der kurzfristig anfallenden Rechnungsbeträge können nicht bezahlt werden! Es bahnt sich ein unter Umständen bedrohlicher Liquiditätsengpass an.

Um drohende Liquiditätsengpässe schnell feststellen zu können, wurden sogenannte **Liquiditäts-Kennzahlen** – **Liquiditätsgrade genannt** – entwickelt.

Die **Liquidität 1. Grades** wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Sie sagt aus, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch flüssige Mittel (**Kassa, Bankguthaben**) gedeckt sind. Der englische Begriff dafür lautet **Cash ratio**.

Beispiel Fortsetzung:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{20.000}{50.000} \times 100 = 40\%$$

Das bedeutet, dass nur 40 % der Verbindlichkeiten sofort beglichen werden könnten. Was ist mit den restlichen 60%?

Es liegt auf der Hand, dass die Liquidität 1. Grades **über 100 %** betragen soll.

Hinweis zu den 100%: Aus der Bilanz allein ist nicht ersichtlich, wann die auf der Passiva-Seite angeführten Verbindlichkeiten tatsächlich fällig werden; ob bereits im Januar oder erst Mitte des Jahres. Das erschwert das Festlegen eines empfehlenswerten Prozentwertes. In der Literatur wird manchmal auch ein Wert von 60 % als ausreichend betrachtet. Da man jedoch gerade bei der Liquidität nicht vorsichtig genug sein kann, ist man mit 100% auf der sicheren Seite. Ein Wert darunter sollte in jedem Fall als Alarmzeichen genommen werden, dem man nachgehen sollte.

8.2 Liquidität 2. Grades

Bei der Liquidität 2. Grades geht man davon aus, dass auch andere Vermögenswerte rechtzeitig zu einem Geldzufluss führen. Das können insbesondere Forderungen gegenüber Kunden sein, die schon bald zu einem Zahlungsfluss führen können (zB im Januar).

Es werden daher den kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht nur die liquiden Mittel, sondern auch die kurzfristigen Forderungen gegenübergestellt.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Die Liquidität 2. Grades wird auch **Quick ratio** genannt. Sie sollte deutlich über 100 % betragen. Ein Wert um 120 % kann als gut bezeichnet werden (siehe jedoch die Erläuterung oben).

Beispiel: Liquidität 2. Grades

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{40.000}{50.000} \times 100 = 80\%$$

Das bedeutet für das Unternehmen: Auch wenn alle Forderungen tatsächlich kurzfristig zur Verfügung stünden, würden immer noch 20 % der kurzfristigen Verbindlichkeiten ungedeckt bleiben. Dieser Wert ist eindeutig unbefriedigend.

**Liquidität 3. Grades (Current Ratio)
(nicht prüfungsrelevant)**

Bei der **Liquidität 3. Grades** wird das gesamte **Umlaufvermögen**, also auch die Warenbestände, den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt.

Die Liquidität 3. Grades berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Diese Kennzahl hat jedoch kaum Bedeutung, da es bei einem Liquiditätsengpass kaum möglich sein wird, kurzfristig Käufer für auf Lager befindliche Waren und Materialien zu finden. Wenn doch, dann werden diese - wie bei Notverkäufen üblich - nur einen Bruchteil des Preises bezahlen wollen.

9 EIGENKAPITALQUOTE

Hat ein Unternehmen einen Liquiditätsengpass, dann ist der übliche Weg zur Bank zu gehen und um einen Kredit anzuchen. Die Bank wird den Kredit jedoch nur dann gewähren, wenn sie sich sicher sein kann, dass sie das geborgte Geld samt Zinsen auch tatsächlich wieder zurückbekommt. Deshalb wird sie das Unternehmen einer **Kreditwürdigkeitsanalyse**, auch **Bonitätsprüfung** genannt, unterziehen. Dazu gehört, dass sie sich den Jahresabschluss des Unternehmens (Bilanz, GuV-Rechnung) vorlegen lässt, und diesen mittels der Errechnung von Kennzahlen analysiert. Eine der entscheidenden Kennzahlen zur Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens ist dabei die Eigenkapitalquote.

Die **Eigenkapitalquote** drückt aus, wie viel Prozent des Gesamtvermögens dem Unternehmen gehört. Anders ausgedrückt: Wie hoch jener Anteil des Kapitals ist, der dem Unternehmen von den Eigentümern selbst zur Verfügung gestellt wird.

Die Formel zur Berechnung der Eigenkapitalquote lautet:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Je höher die Eigenkapitalquote, desto besser ist die Kreditwürdigkeit (Bonität) eines Unternehmens.

Eine sehr niedrige Eigenkapitalquote (= viel Fremdkapital) wirft für einen prüfenden Bankmitarbeiter folgende Fragen auf:

- Viel Fremdkapital bedeutet auch eine hohe Belastung mit **Fremdkapital-Zinsen**. Ein zusätzlicher Kredit würde diese **Fixkosten** nochmals erhöhen. Ist das vom Unternehmen verkraftbar?
- Ist bereits ein Großteil der Vermögenswerte mit Fremdkapital finanziert, wird das Unternehmen kaum noch **Sicherheiten** für einen weiteren Kredit anbieten können. Diese Sicherheiten haben sich wohl schon andere Kreditgeber geben lassen.

Die Frage, wie hoch die Eigenkapitalquote sein sollte, wird oft mit 30 % beantwortet. Allerdings ist diese Kennzahl sehr von der jeweiligen Branche abhängig. Für ein Industrieunternehmen können 30 % sehr wenig sein. Im Gastgewerbe wird man damit eher positiv bewertet werden.

Dies umso mehr, da die meisten dieser Unternehmen noch weit geringere Eigenkapital-Quoten aufweisen (10% und darunter).

Beispiel:

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)		
Anlagevermögen	200.000	Eigenkapital	100.000
Sonstiges Umlaufvermögen	60.000	Langfristiges Fremdkapital	150.000
Forderungen	20.000	Kurzfristige Verbindlichkeiten	50.000
Kassen- u. Bankguthaben	20.000		
Summe Vermögen	300.000	Summe Kapital	300.000

Für unser **Beispiel** errechnet sich die folgende Eigenkapitalquote:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{100.000}{300.000} \times 100 = 33\%$$

Eine Eigenkapitalquote von 33 % wird eine Bank eher positiv stimmen. Allerdings ist der Weg zur Kreditvergabe noch weit.

Eine **umfassende Beurteilung der Kreditwürdigkeit** eines Unternehmens werden noch weitere Kennzahlen errechnet und zusätzliche Faktoren mit einbezogen:

- **die Entwicklung des Gewinns der letzten Jahre**
- **die Branche**
- **der Ruf des Unternehmens**
- **die persönliche, fachliche und kaufmännische Qualifikation des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung**
- etc.

Hinweis: Bei kleineren Unternehmen werden die Unternehmer den Banken auch eine Absicherung des Kredits durch privates Vermögen (Haus, Wohnung) oder durch Bürgen bieten müssen.

„Basel-Richtlinie“ machen das Vergeben (Bekommen) von Krediten schwerer (nicht prüfungsrelevant)

Anfang des Jahrtausends waren Banken so leichtfertig bei der Vergabe von Krediten, dass eine Vielzahl von den Kreditnehmern diese nicht mehr zurückzahlen konnten („**faule Kredite**“, die **uneinbringlich** waren).

Als die **Kredite** endgültig **geplatzt** sind, wurden die Banken in eine tiefe Krise gestürzt; und mit ihnen die gesamte Weltwirtschaft. Zehntausende Unternehmen wurden mitgerissen und Hunderttausende Jobs vernichtet.

Um dies zu verhindern, hat die EU den Banken strenge Auflagen gemacht (Basel-Richtlinien genannt), mit dem Ziel diese zu zwingen, bei der Vergabe von Krediten vorsichtig zu sein. Damit ist eine strenge Bonitätsprüfung der Unternehmen verbunden. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie sehr auf (gute) Kennzahlen achten müssen, wollen sie einen Kredit bekommen.

9.1 Fremdkapitalquote / Verschuldungsgrad

Setzt man statt des Eigenkapitals das Fremdkapital ins Verhältnis zum Gesamtkapital, so erhält man die Fremdkapital-Quote; auch **Verschuldungsgrad** genannt.

Der Verschuldungsgrad drückt aus, wie hoch der Anteil des Kapitals ist, wie viel Prozent des Vermögens durch Fremdkapital finanziert ist.

$$\frac{\text{Fremdkapitalquote}}{\text{Verschuldungsgrad}} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Hier gilt: Je **niedriger** der Verschuldungsgrad, umso besser ist die Kreditwürdigkeit (Bonität) des Unternehmens.

$$\frac{\text{Fremdkapital-Quote}}{\text{Verschuldungsgrad}} = \frac{200.000}{300.000} \times 100 = 67\%$$

Man könnte diese auch berechnen, indem man die EK-Quote von 100% abzieht ($100\% - 33\% = 67\%$)

9.2 Überschuldung / Negatives Eigenkapital

Hat ein Unternehmen mehr Schulden als an Vermögen, dann spricht man von Überschuldung bzw. einem negativen Eigenkapital:

Bilanz		
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	200.000	Eigenkapital - 100.000
Umlaufvermögen	100.000	Fremdkapital 400.000
Summe Vermögen	300.000	Summe Kapital 300.000

In diesem **Beispiel** steht einem Vermögen von 300.000 Euro, Schulden in Höhe von 400.000 Euro gegenüber.

Das bedeutet: Selbst, wenn das gesamte Vermögen verkauft werden würde, wären noch immer 100.000 Euro an Krediten offen.

Da in der Bilanz die Summe Vermögen und Kapital immer ausgeglichen sein soll, wird dies durch ein sog. **negatives Eigenkapital** ausgeglichen.

Die Überschuldungsquote (auch Überschuldungsgrad genannt) errechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Überschuldungsquote} = \frac{400.000}{300.000} \times 100 = 133\%$$

Dass Unternehmen überschuldet sind, ist nichts Außergewöhnliches: Viele Unternehmen haben kaum Vermögen, aber dennoch Kredite laufen bzw. offene Lieferverbindlichkeiten.

Beispiel: Ein Software-Unternehmen hat

- die Büroräumlichkeiten gemietet
- die IT-Hardware geleast
- auf dem Bankkonto 10.000 Euro

Gleichzeitig hat es einen Kredit von der Bank über 40.000 Euro bekommen (privat abgesichert) und 5.000 Verbindlichkeiten für die Miete der Software.

Bilanz			
Vermögen (Aktiva)		Kapital (Passiva)	
Anlagevermögen	0	Eigenkapital	- 30.000
Bankkonto	10.000	Bankkredit	40.000
Summe Vermögen	10.000	Summe Kapital	10.000

Eine Überschuldung muss nicht bedeuten, dass das Unternehmen konkursgefährdet ist. Entscheidend ist, dass es die laufenden Rechnungen (zB Personal, Strom) und darüber hinaus die Kreditraten pünktlich bezahlen kann (= positiver **Cash flow**).

9.3 Liquiditätsplan

Die zuvor beschriebenen Kennzahlen basieren auf dem Jahresabschluss. Dieser wird allerdings zumeist erst im Laufe des folgenden Jahres erstellt. Das bedeutet: Ein Unternehmen könnte sich schon längst in einem bedrohlichen Liquiditätsengpass befinden, bevor man die Kennzahlen berechnet hat.

Daher ist es unbedingt erforderlich, dass man einen zukunftsorientierten Liquiditätsplan erstellt:

Man erstellt eine Prognose,

- *welche Einzahlungen, welchen Auszahlungen gegenüberstehen (= Cash flow-Prognose) und*
- *welche liquiden Mittel zur Verfügung stehen.*

10 KENNZAHLEN-FORMELN ÜBERBLICK

$$\text{Eigenkapital-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

$$\text{Gesamtkapital-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

**Cash flow
(direkte Berechnung)**

$$= \text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen}$$

**Cash flow
(indirekte Berechnung)**

$$= \text{Gewinn} + \text{Abschreibung} + \text{Bildung von Rückstellungen}$$

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

KOSTENRECHNUNG

ERKENNTNISSE, LERNERGEBNISSE und TRANSFER-ZIELE

Fixkosten, Deckungsbeitrag, Profit-Center, Break-Even-Point ... Diese Begriffe gehören in Unternehmen zum Alltag. Kein Wunder, denn sie sind Grundlage für viele wichtige Entscheidungen, auf die EBC*L AbsolventInnen erste Antworten geben können:

- ⇒ Auf welcher Basis erfolgt die Preisentscheidung?
- ⇒ Was bedeutet es, wenn der Deckungsbeitrag positiv oder negativ ist?
- ⇒ Wie kann ich die Kosten in den Griff bekommen? (Kostenstellen, Kostenbewusstsein)
- ⇒ Warum bekommt mein Bereich Kosten zugeteilt, die ich gar nicht verursacht habe?
- ⇒ Welchen Zweck verfolgt die Profit-Center-Rechnung? (Unternehmerisches Denken)
- ⇒ Wie argumentiere ich meine Idee? Hat diese die Chance den Break-Even-Point zu erreichen?

LERNZIELE im DETAIL

ZIELE und GRUNDLAGEN der KOSTENRECHNUNG

Grundlage wirtschaftlicher Entscheidungen • Abgrenzung externes/internes Rechnungswesen • Kostenanalyse • Erfolgsanalyse • Kalkulation • Kostenkontrolle • Kostentransparenz • Kostenbewusstsein • Unternehmerisches Denken • Überblick über Kostenbegriffe (Kostenarten, Kostenträger, Kostenstellen)

KALKULATION

PREISPOLITIK als RAHMEN: Unsichere Entscheidung • Preis-Absatz-Funktion • Hochpreis/Tiefpreis-Politik • Marktformen: Monopol/Oligopol/Polypol • Nachfragemonopol • Nachteil von Monopolen • Wettbewerbsregulierung • Orientierung am Marktpreis • Aktuelle Rahmenbedingungen der Preispolitik • Rolle der Kosten bei der Preisentscheidung

LANGFRISTIGE PREISUNTERGRENZE: Selbstkosten • Gewinnaufschlag • Probleme der Kalkulation • Einzelkosten (direkte Kosten) • Gemeinkosten (indirekte Kosten, Overheadkosten) • Vollkostenrechnung • Teilkostenrechnung

KURZFRISTIGE PREISUNTERGRENZE: Kostenstruktur • Variable Kosten • Fixkosten • Sprungfixe Kosten • Fixkosten-Degression • Auslastungsgrad (Beschäftigungsgrad) • Economies-of-Scale • Schlussfolgerungen

DECKUNGSBEITRAG: Bedeutung • Kalkulation eines Angebots, eines Zusatzauftrags • positiver/negativer Deckungsbeitrag • Vorteile und Gefahren
Deckungsbeitragsorientierter Kalkulation • Auswirkungen im Alltag

KOSTENSTELLEN- und PROFIT-CENTER-RECHNUNG

KOSTENSTELLEN-RECHNUNG: Ziele: Kostentransparenz • Kostenkontrolle, Kostenbewusstsein • Kostenstellen • Kostenstellen-Leiter • Betriebsabrechnungsbogen (BAB) • Verursachungsprinzip • Einzelkosten (direkte



Kosten) • Gemeinkosten (indirekte Kosten • Overheadkosten) • Teilkostenrechnung
versus Vollkostenrechnung

PROFIT-CENTER-RECHNUNG: Ziele • Unternehmerisches Denken • Intrapreneurship
• Profit-Center • Deckungsbeitrag Profit-Center • Möglichkeiten des Deckungsbeitrag
zu erhöhen • Management by Objectives

1 ZIELE UND BEGRIFFE

1.1 Die Kostenrechnung als Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen

Die Kostenrechnung liefert die Grundlage für viele betriebliche Entscheidungen die ein Unternehmen zu treffen hat.

Marktentscheidungen: Kalkulation

- Welchen Preis soll ich für mein Produkt verlangen?
- Was kostet einem Unternehmen das Produkt oder die Dienstleistung, die es anbietet?
- Was ist die unterste Preisgrenze, zu der man ein Produkt anbieten sollte?
- Soll man einen Auftrag annehmen oder ablehnen?
- Soll ein Produkt weiter angeboten oder aus dem Sortiment genommen werden?

Kostentransparenz, Kostenkontrolle und Kostenbewusstsein

- Wo fallen welche Kosten in einem Unternehmen an?
- Wie bringt man die Kosten in den Griff? Wo muss man ansetzen?
- Wie können die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter zu mehr Kostenbewusstsein gebracht werden?

Profitorientiertes, Unternehmerisches Denken

- Welcher Bereich leistet welchen Beitrag zum Gewinn des Unternehmens?
- Wie bringt man die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter dazu, wie ein Unternehmer im Unternehmen zu agieren?

Strategische Entscheidungen

- Ist das Unternehmen noch konkurrenzfähig?
- Ist der Markt noch rentabel?

Wie aus diesen Fragen ersichtlich, ist die Kostenrechnung für jedes Unternehmen von überlebenswichtiger Bedeutung. Dennoch verzichten die allermeisten kleinen Unternehmen auf dieses wichtige betriebswirtschaftliche Instrument. Einige Unternehmer verlassen sich mehr auf ihren Hausverstand bzw. ihr Gespür für eine „richtige“ unternehmerische Entscheidung. Auch wenn sie in vielen Fällen richtig liegen können, erhöhen sie damit nochmals ihr Risiko sich in die lange Liste jener Unternehmen einzureihen, die Jahr für Jahr untergehen (Konkurs).

Hinweis 1: Welche Kosten wo anfallen hat nur das Unternehmen selbst zu interessieren. Daher ist die Kostenrechnung auch nicht für Außenstehende zugänglich, sondern dient nur der unternehmensinternen Entscheidungsfindung. Sie ist auch nicht gesetzlich verpflichtend.

Hinweis 2: Während für die Finanzbuchhaltung (externes Rechnungswesen = strenge gesetzliche Regelungen gelten, kann das interne Rechnungswesen frei gestaltet werden (inklusive der verwendeten Begriffe und Berechnungsarten). Das macht eine Standardisierung des Themas besonders schwer.

1.2 Kostenarten / Kostenstellen / Kostenträger

Das sind die entscheidenden Fragen der Kostenrechnung:

WELCHE KOSTEN ...

... FALLEN WOFÜR

... WO an?

Für jede dieser Fragen gibt es jeweils eigene Bereiche in der Kostenrechnung, die unter folgenden Fachbegriffen bekannt sind:

Die **Kostenartenrechnung** gibt Antwort auf die erste Frage:

- **Welche** Kosten fallen in einem Unternehmen an?

Die **Kostenträgerrechnung**, besser bekannt als „Produktkalkulation“, beantwortet die Frage:

- **Wofür** fallen diese Kosten an?

Die **Kostenstellenrechnung** beantwortet die Frage:

- **Wo** fallen diese Kosten an?

Hinweis: Oben genannte Fragen werden anhand des einfachen Beispiels der „Pizzeria Bossi“ erläutert, das sich als roter Faden durch dieses Kapitel zieht.

Sie werden in weiterer Folge öfters dazu aufgefordert, einfache Aufgaben für die Pizzeria Bossi zu lösen. Es zahlt sich aus, dies auch zu tun. Ihr Lernerfolg wird sich dadurch deutlich steigern.

Ein wichtiger Hinweis: Das Beispiel ist bewusst stark reduziert. Bitte beschränken Sie sich rein auf die Ihnen vorliegenden Angaben – und lassen alles außer Acht, was sonst noch zu berücksichtigen wäre.

Fallbeispiel Pizzeria Bossi:

Die Pizzeria Bossi verkauft **täglich 200 Pizzas**. Dafür fallen täglich folgende Kosten an:

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10

Diese einfache Auflistung an Zahlen ermöglicht bereits die Beantwortung der grundlegenden Fragen der Kostenrechnung:

Wofür fallen die Kosten an?

Bei unserem Beispiel gibt es nur ein Produkt; und zwar die Pizza. Damit ist diese der einzige **Kostenträger** des Unternehmens.

Hinweis: Eine Eselsbrücke für den verwirrenden Begriff „Kostenträger“ könnte sein, dass es Produkte, Dienstleistungen, aber auch Projekte sind, die die zugeteilten Kosten „ertragen bzw. aushalten müssen“.

Welche Kosten fallen an?

- Kosten für Material, Personal, Miete Restaurant, Abschreibung Ofen, Leasingrate Auto
- Das sind die **Kostenarten** des Unternehmens. Diese werden definiert als Kosten, die für die Erstellung eines Kostenträgers anfallen.

Wo fallen diese Kosten an?

- Die Kosten fallen in verschiedenen Bereichen an, zB in der Küche, im Service oder im Bereich Transport.
- Handelt es sich um klar abgrenzbare Bereiche, kann man daraus **Kostenstellen** machen. Diese werden definiert als eindeutig abgrenzbare Bereiche, denen Kosten zugewiesen werden können.

Fortsetzung Beispiel Pizzeria Bossi: Kosten

Bei dem Pizzeria Bossi-Beispiel gibt es somit fünf Kostenarten, die für einen einzigen Kostenträger anfallen. Würde die Pizzeria beispielsweise auch Bier und Tiramisu anbieten, dann hätte sie bereits drei Kostenträger. Würde sie die Pizzas auch zum Kunden transportieren und dafür eine Gebühr verlangen (= Zustelldienst), dann gäbe es schon vier Kostenträger.

In der Realität sind es jedoch oft mehrere Dutzend Kostenarten, die für die Erstellung dutzender oder hunderter Kostenträger anfallen. Das macht die Kostenrechnung natürlich nicht einfacher.

2 DIE KALKULATION

Ein Unternehmer hat laufend Entscheidungen zu treffen:

Marktentscheidungen: Kalkulation

- Welchen Preis soll ich für mein Produkt verlangen?
- Was kostet einem Unternehmen das Produkt oder die Dienstleistung, die es anbietet?
- Was ist die unterste Preisgrenze, zu der man ein Produkt anbieten sollte?
- Soll man einen Auftrag annehmen oder ablehnen?
- Soll ein Produkt weiter angeboten oder aus dem Sortiment genommen werden?

Eine bedeutende Entscheidungsgrundlage sind die Kosten, die dem Unternehmen die Herstellung bzw. dem Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung entstehen? Anders ausgedrückt: Wie hoch sind die Selbstkosten zur Erstellung eines Kostenträgers?

2.1 Preispolitik

Hinweis vorweg: Das nachfolgende Kapitel ist auch eine wesentliche Grundlage für die **Marketingstrategie** eines Unternehmens.

2.1.1 Unsichere Entscheidungen

Die Preisentscheidungen gehören zu den schwierigsten, die ein Unternehmer zu treffen hat: Welchen Preis setze ich an für den Haarschnitt, die Planung einer Kücheneinrichtung, eine Rose, ein Hemd, eine Geschenkkarte, ein Kilo Kirschen, eine Flasche Wein, eine Massage, ein Fertigteilhaus, eine Reparatur eines Rohrschadens, das Ausmalen einer Wohnung ...

Jede dieser Entscheidungen kann über Wohl und Wehe des Unternehmens – und der damit verbundenen Arbeitsplätze – Auswirkungen haben.

Darüber hinaus wird sich ein Unternehmer immer wieder fragen: Wenn der Interessent das Angebot

- Ablehnt: War der Preis zu hoch?
- Annimmt: Hätte ich nicht auch mehr verlangen können?

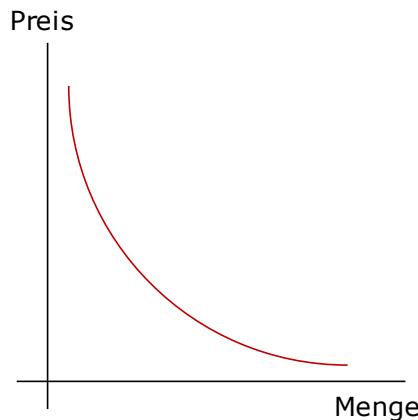
Durch den **globalen Wettbewerb** und die Möglichkeiten des **Internets** (vollkommene Preistransparenz durch Vergleichsportale) hat sich der Wettbewerb enorm intensiviert. Jeder Tag kann eine andere Marktsituation bringen. Daher ist jede Preisentscheidung laufend zu überprüfen.

2.1.2 Die Preis-Absatz-Funktion

Je höher der Preis, umso geringer ist die nachgefragte Menge.

Je niedriger der Preis ist, umso mehr wird nachgefragt.

Man muss kein Betriebswirt sein, um diese wohl grundlegendste Regel des Marktes nachvollziehen zu können. Schließlich handelt man selbst als Kunde fast täglich nach diesem Prinzip. Man kauft dort ein, wo es am günstigsten ist. Grafisch aufbereitet ergibt sich die folgende Kurve, Preis-Absatz-Funktion genannt.



2.1.3 Hochpreis- oder Tiefpreispolitik

Die Preis-Absatz-Funktion bedeutet aber nicht, dass sich der Unternehmer unbedingt für einen niedrigen Preis entscheiden muss. Denn schließlich ist nicht die Menge entscheidend, sondern der erzielte Umsatz (und der verbleibende Gewinn); und dieser ergibt sich aus folgender Formel:

$$\text{Umsatz} = \text{Preis} \times \text{Menge}$$

Beispiel Pizzeria Bossi:

Herr Bossi setzt sich einen Tagesumsatz von 1.000 Euro als Ziel. Diesen kann er auf zweierlei Weise erreichen:

	Tiefpreis-Politik	Hochpreis-Politik
Preis pro Pizza	€ 5	€ 10
Menge	200	100
Umsatz	€ 1.000	€ 1.000

Will das Unternehmen einen hohen Preis erzielen, dann muss es auch etwas Besonderes bieten: ein Produktmerkmal, das andere nicht haben, zB eine sehr gute Qualität, gute Beratung etc.

2.1.4 Preis und Image

Wie bei jeder Regel gibt es auch Ausnahmen davon. Manchen Unternehmen gelingt es, sich ein außergewöhnlich gutes Image aufzubauen. Das können Anbieter von exklusiven Uhren, Autos, Smartphones, Sportartikel, Nahrungsmittel etc. sein; aber auch die schicke

Bar, die kultige Band, das aktuelle Fitness-Getränk, das angesagte Online-Spiel ...

Diese haben einen Riesen-Vorteil: Sie können einen viel höheren Preis verlangen als die Konkurrenz; und werden dennoch von den Kunden, die „dabei sein wollen“, gekauft.

Deren Motivation ist die Hoffnung, dass sie dadurch ihr eigenes Image (als Person) erhöhen können. Sie zeigen auch, dass sie es sich – im Gegensatz zu anderen – auch leisten können.

Dementsprechend kann es für solch ein Unternehmen sogar kontraproduktiv sein, den Preis zu senken. Die Nachfrage könnte schnell sinken.

Es geht jedoch auch umgekehrt. Manche Unternehmen haben sich gezielt das Billig-Preis-Image zugelegt. Die Kunden gehen extra in dieses Geschäft, weil sie sich sicher sein können, dass sie hier den günstigsten Preis bekommen. Diese Tiefpreis-Politik kann jedoch nur dann aufgehen, wenn man damit eine Vielzahl an Kunden anziehen kann. Man erzielt den Profit über die Menge. Dass diese Strategie auch sehr erfolgreich sein kann, zeigen zahlreiche bekannte Discounter beweisen (Supermarktketten, Möbelhäuser etc.)

Welche Preispolitik die erfolgreicher ist, wird letztendlich der Markt entscheiden: das sind in erster Linie die Kunden. Sie entscheiden, ob ihnen ein Produkt für den verlangten Preis wert ist. Dieser wird umso höher sein,

- je größer der Bedarf nach dem Produkt ist (berühmtes **Beispiel:** Wasser in der Wüste),
- je höher die Qualität des Produktes ist,
- je besser die Kundenbetreuung ist,
- je exklusiver und origineller das Produkt ist,
- und je weniger andere Alternativen es hat (Konkurrenz).

2.1.5 Preis und Wettbewerb (Marktform)

Für ein Unternehmen wäre es ideal, wenn es gar keine Konkurrenz hätte; und damit allein den Markt beherrschen kann. Man spricht dann von einem **Monopol**. Bei dieser Marktform ist der Preisspielraum für ein Unternehmen am größten. Die Kunden können das Produkt nur bei einem einzigen Unternehmen kaufen. Sie sind diesem daher „ausgeliefert“ und müssen, wenn sie das Produkt haben wollen, jeden Preis, aber auch jede Qualität, akzeptieren.

Unternehmen, die über ein Monopol verfügen nutzen dies dann auch oft aus. Sie verlangen unverschämt hohe Preise, und das bei oft minderer Qualität und einer herablassenden Überheblichkeit gegenüber den Kunden.

Hinweis: Daher versuchen staatliche und überstaatliche Organisationen, wie zB die EU) solche Monopole durch Wettbewerbsregelungen möglichst zu verhindern.

Der (Preis-)Wettbewerb ist bereits wesentlich härter, wenn sich ein Unternehmen mit einem zweiten (oder einigen anderen) Unternehmen den Markt teilen muss. In diesem Fall spricht man von einem **Oligopol**.

Gibt es sehr viele Unternehmen, die sich einen Markt teilen, spricht man von **Polypol**. Hier ist der Preisspielraum am geringsten.

Hinweis: Bei der Beurteilung, ob es sich bei einem Markt um ein Monopol, Oligopol oder Polypol handelt, ist auch die Größe des betrachteten Marktes entscheidend: Diese kann am Beispiel der Pizzeria Bossi wieder gut verdeutlicht werden.

Beispiel Pizzeria Bossi: Marktform

Auf die gesamte Stadt bezogen, befindet sich die Pizzeria Bossi in einem Polypol. Es gibt Dutzende anderer Pizzerias in der Stadt (darüber hinaus auch andere Gaststätten). Betrachtet man jedoch nur einen bestimmten Stadtteil, dann könnte die Pizzeria Bossi sich diesen mit einem zweiten teilen (Oligopol) oder gar eine Monopolstellung innehaben, wenn sie die einzige Pizzeria im Bezirk ist.

Hinweis: Marktformen können sich auch schnell ändern. Beispielsweise hat sich durch die Essens-Lieferdienste die Konkurrenz wesentlich erhöht.

NACHFRAGEMONOPOL

Auch die Anzahl der potenziellen Kunden entscheidet über den Preisspielraum, über den ein Unternehmen verfügt. Hat ein Unternehmen zB nur einen einzigen Kunden (= Nachfragemonopol), wird dieser den Preisspielraum deutlich einschränken können.

Insbesondere kleinere Unternehmen unterschätzen diese Gefahr oft. Sie liefern sich einem Handelsunternehmen aus, das exklusiv deren Produkte anbieten möchte oder einem Großabnehmer, der die volle Kapazität des Unternehmens beansprucht.

Entscheidet sich der Kunde für einen anderen Anbieter, dann ist die Existenz gefährdet. Da dem Kunden diese Abhängigkeit bekannt ist, kann er diese bei Preisverhandlungen auch ausnutzen.

Zudem kann man mit in den Abgrund gezogen werden, wenn der Exklusiv-Kunde selbst in finanzielle Turbulenzen gerät (sog. Folgekonurse).

2.1.6 Orientierung am Marktpreis

Die in der Praxis wohl an der öftesten gewählten Form der Preisfindung ist die Orientierung an dem am Markt üblichen Preis. Beispiele dafür: Das Bier oder ein Apfelsaft im Gasthaus, das Waschmittel im Supermarkt, das Obst am Markt, das Seminar etc. Die meisten Anbieter werden nur wenig aus dem gegebenen Preisgefüge ausscheren; außer diejenigen, die tatsächlich Außerordentliches zu bieten haben (oder das zumindest glauben).

Viele orientieren sich auch an dem Marktführer. Dies kann jedoch fatale Auswirkungen haben, wenn der Mitbewerber über viel günstigere Kostenstrukturen verfügt. Während dieser noch Gewinn macht, produziert man selbst nur Verluste.

2.1.7 Rolle der Kosten bei der Preisentscheidung

Eine Frage vorweg: Würden Sie ein Produkt bei einem Unternehmen zu einem teureren Preis kaufen, nur weil der Unternehmer beteuert, dass er aufgrund seiner höheren Kosten mit der Konkurrenz nicht mithalten kann?

In den meisten Fällen wird sich bei dieser Entscheidung das Mitleid und die Solidarität in Grenzen halten. Das haben zB die „Greißler“ (= kleiner Lebensmittelhandel) erkennen müssen. Alle bejammern deren Untergang, fast jeder kauft jedoch im Supermarkt ein.

Letztendlich wird jedoch der **Markt** entscheiden, ob ein Preis akzeptiert wird oder nicht. Anders ausgedrückt: Der Markt diktiert den Preis und nicht das Unternehmen.

Daher spielen die eigenen Kosten bei der Preisentscheidung eine wichtige, dennoch untergeordnete, Rolle. Dem Kunden ist es egal, wie hoch die Kosten des Unternehmens sind. Hat er die Wahl, wird er ohne lange zu zögern bei der billigeren Konkurrenz einkaufen.

Beispiel Pizzeria Bossi: Der Markt entscheidet über den Preis

Nehmen wir an, Herr Bossi hat errechnet, dass ihm eine Pizza 3,50 Euro kostet. Daher möchte er mindestens 7 Euro verlangen, um neben den Kosten auch einen Gewinn erzielen zu können.

Die Kunden wundern sich, dass Herr Bossi nicht mehr verlangt. Denn weit und breit gibt es keine Pizzeria, die so herrliche Pizzas anbietet. Sie würden, ohne lange nachzudenken, auch 10 Euro bezahlen.

Eines Tages bekommt Herr Bossi jedoch starke Konkurrenz. Diese verlangt lediglich 3,20 Euro für eine Pizza, die in Größe und Qualität kaum nachsteht. Schneller als er es fassen kann wandern auch langjährige Stammkunden zur Konkurrenz ab. Herrn Bossis Beteuerungen, dass er gerne günstiger anbieten würde aber das ja nicht könne, findet kein Gehör.

Welche Rolle bleibt daher der Kostenrechnung für die Preisentscheidung?

Diese ist vor allem für die Feststellung der **Preisuntergrenzen** wichtig. Darunter versteht man jenen Preis, der die eigenen Kosten (inkl. Gewinnaufschlag) abdecken kann; der also mindestens erzielt werden muss.

Die Ermittlung dieser Preisuntergrenzen ist Thema der folgenden Kapitel.

2.2 Langfristige Preisuntergrenze

In einem offenen, umkämpften Markt werden Unternehmen oft vor folgende Frage gestellt: Zahlt es sich zu dem am Markt derzeit erzielbaren Preis noch aus, das Produkt bzw. die Leistung anzubieten?

Diese Frage kann man nur dann mit einem eindeutigen „Ja“ beantworten, wenn der erzielbare Preis ausreicht, um die **Selbstkosten** sowie einen gewünschten **Gewinnaufschlag** zu verdienen. Der Preis, der diese beiden Komponenten abdeckt, ist die so genannte **langfristige Preisuntergrenze**.

$$\begin{aligned}
 & \text{Selbstkosten} \\
 & + \text{Gewinnaufschlag} \\
 \hline
 & = \text{Langfristige Preisuntergrenze}
 \end{aligned}$$

Es gilt also in einem ersten Schritt die Selbstkosten zu ermitteln. Darunter versteht man sämtliche Kosten, die für die Erstellung eines Produktes oder einer Leistung anfallen.

2.2.1 Selbstkosten

Zum Einstieg wenden wir uns wieder der Pizzeria Bossi zu: Wir wollen wissen: Was kostet Herrn Bossi eine einzelne Pizza?

Bitte versuchen Sie, die Selbstkosten pro Pizza zu berechnen.

*Dazu nochmals die Eckdaten: Die Pizzeria Bossi verkauft **täglich 200 Pizzas**. Dafür fallen täglich folgende Kosten an:*

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10

Ihre Lösung:

Lösung:

<i>Material für 200 Pizzas (= 200 x 2)</i>	€	400
<i>Personal</i>	€	230
<i>Miete Restaurant</i>	€	55
<i>Abschreibung Ofen</i>	€	5
<i>Leasingrate Auto</i>	€	10
Gesamtkosten / Tag	€	700

$$\text{Selbstkosten pro Pizza} = \frac{700 \text{ Euro}}{200 \text{ Pizzas}} = € 3,50$$

Die errechneten Selbstkosten pro Pizza betragen somit 3,50 Euro.

Würde der Preis, den man am Markt erzielen kann, auf Dauer unter diesen Wert fallen, zB auf 3,20 Euro, dann würde die Pizzeria Bossi Verluste produzieren; und könnte sich schon bald nicht mehr am Markt behaupten.

Herr Bossi müsste daher reagieren. Dazu hat er folgende Möglichkeiten:

- die Kosten senken
- den Absatz erhöhen

Gelingt beides nicht, dann bleibt nur mehr der Rückzug aus dem Markt.

2.2.2 Gewinnaufschlag

Lediglich die Kosten gedeckt zu bekommen, kann selbstredend nicht das Ziel eines Unternehmens sein. Vielmehr soll auch ein Gewinn erwirtschaftet werden. Daher muss auf die Selbstkosten ein sog. Gewinnaufschlag festgelegt werden. Dieser wird zumeist in Prozent angegeben und richtet sich nach den Erwartungen des Unternehmers.

Die **langfristige Preisuntergrenze** errechnet sich dann folgendermaßen:

$$\begin{aligned}
 & \text{Selbstkosten} \\
 & + \text{Gewinnaufschlag (in \%)} \\
 & = \text{Langfristige Preisuntergrenze}
 \end{aligned}$$

Beispiel Pizzeria Bossi: Langfristige Preisuntergrenze

Erwartet sich Herr Bossi einen Gewinnaufschlag in Höhe von 30 %, dann ergibt sich folgende langfristige Preisuntergrenze:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Selbstkosten pro Pizza} & & 3,50 \\
 + \text{ Gewinnaufschlag (rund 30 \%)} & & 1,00 \\
 \hline
 = \text{Langfristige Preisuntergrenze} & & \textbf{4,50}
 \end{array}$$

2.2.3 Einzelkosten / Gemeinkosten

Die Kostenrechnung wäre einfach, wenn es nur Unternehmen wie die Pizzeria Bossi geben würde. In der Realität ist sie jedoch viel komplexer und kann oft keine eindeutigen Antworten geben. Hauptsächlich schuld daran sind die sogenannten Gemeinkosten; auch indirekte Kosten genannt.

Die wenigsten Unternehmen bieten nur ein einziges Produkt an. Diesem Umstand werden wir jetzt auch in unserem Beispiel Rechnung tragen.

Beispiel Pizzeria Bossi: Pizza und Bier

Herr Bossi verkauft nun neben Pizzas auch Bier. Dazu muss er eine Kühlwanlage mieten. Die dafür anfallenden Leasingkosten sind 1,40 Euro pro Tag. Der Einkaufspreis für eine Flasche Bier beträgt 0,60 Euro. Alle anderen Kostenarten bleiben gleich.

Die Pizzeria Bossi verkauft täglich 200 Pizzas und 100 Flaschen Bier. Die Pizza verkauft er um 8 Euro, das Bier um 3 Euro.

Dafür täglich anfallenden Kosten sind:

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Einkaufspreis Bier	0,60
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10
Miete Kühlwanlage	5

Wie viel kostet der Pizzeria (= Selbstkosten)

- eine Flasche Bier?
- eine Pizza?

Hinweis vorab: Dieses Beispiel ist im Vergleich zu den vorhergehenden relativ schwierig zu lösen. Um die Problematik zu verstehen, ist es jedoch sicherlich hilfreich, zumindest kurz nach einem Lösungsweg zu suchen.

Ihre Lösung:

Mögliche Lösungen:

Dieses Beispiel zeigt, dass die Berechnung der Selbstkosten bedeutend schwieriger wird, wenn das Unternehmen nicht nur eines, sondern mehrere Produkte anbietet.

Will man nun die Selbstkosten ermitteln, müssten alle anfallenden Kosten „gerecht“ auf die einzelnen Produkte (Kostenträger) aufgeteilt werden.

Dies gelingt gut bei den fett markierten und mit EK bezeichneten Kostenarten, wie zB den Materialkosten.

Kosten pro Tag	Euro	Kostenart
Material pro Pizza	2	EK
Einkaufspreis Bier	0,60	EK
Personal	230	GK
Miete Restaurant	55	GK
Abschreibung Ofen	5	EK
Leasingrate Auto	10	GK
Miete Kühlanlage	1,40	EK

Diese Kosten können eindeutig einem **einzelnen** Produkt / einer Leistung zugewiesen werden. Sie werden **Einzelkosten** (EK) genannt. Da man auch sagen kann, dass sie den Kostenträgern **direkt** zugewiesen werden können, werden sie auch **direkte Kosten** genannt.

Unvergleichlich schwieriger wird es bei den übrigen Kostenarten: den Kosten für das Personal, die Miete und die Leasingrate für das Auto.

Der Kellner serviert den Gästen sowohl Pizzas als auch Bier. Mit dem Firmenwagen wird sowohl Mehl für die Pizza als auch das Bier transportiert. Diese Kosten können somit nicht eindeutig einem einzelnen Produkt/einer Leistung zugewiesen werden. Sie werden **Gemeinkosten** (auch **indirekte Kosten** oder **Overheadkosten**) genannt.

Für diese muss eine Aufschlüsselung gefunden werden, wie sie den einzelnen Produkten zuzuteilen sind. Dies sollte möglichst **verursachungsgerecht** erfolgen. Gerade das ist jedoch kaum lösbar: Wie soll man die Kosten für die Miete, die Buchhaltung, die Reinigung ... auf die einzelnen Produkte aufteilen?

Die verursachungsgerechte Variante wäre jedoch eine differenzierte Zuteilung jeder einzelnen Kostenart: Beispielsweise ...

- das Personal nach der beanspruchten Zeit
- dem beanspruchten Raum nach Quadratmetern
- dem Energieverbrauch etc.

Das bringt einen großen Rechenaufwand mit sich und es stellt sich die Frage nach den „Kosten der Kostenrechnung“: Ist es den Aufwand wert? Dies umso mehr, da Unternehmen in der Praxis über dutzende Kostenarten verfügen und diese auf dutzende (oder sogar hunderte) Kostenträger (Produkte und Dienstleistungen) verursachungsgerecht aufgeteilt werden müssen.

Stellen Sie sich nur die Produkte einer Pizzeria (die Speisekarte) vor und die vielen verschiedenen Kostenarten, die in einer Pizzeria anfallen. Alleine für das Personal müsste man für jede Tätigkeit eine eigene Lösung finden: für den Koch, den Kellner, den Lehrling, die Reinigungskraft, den Chef etc.

Hinweis: Für die EBC*L Prüfung ist nur relevant, dass oben angeführtes Problem bewusst ist. Welche Berechnungsmethoden es gibt, jedoch nicht. Daher sind auch die folgenden Ausführungen im Beispiel nur Zusatzwissen.

Beispiel Pizzeria Bossi: Zuteilung der Gemeinkosten

Die Gemeinkosten machen im Beispiel insgesamt 295 Euro aus. Wie soll man sie den Kostenträgern – der Pizza und dem Bier – zuteilen?

Es bieten sich die verschiedensten Varianten einer Aufteilung (= Verteilungsschlüssel) an. Sie können zugeteilt werden entsprechend ...

- der Menge
- dem erzielten Umsatz
- uvm

Jeder der oben angeführten Verteilungsschlüssel könnte gut argumentiert werden.

Das Problem: Jede Berechnungsmethode führt zu vollkommen unterschiedlichen Zuteilungen der Gemeinkosten (Zuschlagsätzen) zu den beiden Produkten. Bei Aufteilung nach

Prozentuelle Aufteilung der Gemeinkosten zu Pizza/Bier	
Menge (Absatz)	33,3% / 66,7%
Umsatz *	87,5 % / 12,5 %

* Annahme Preis Pizza: 7 Euro / Preis Bier: 2 Euro

Welcher Preis wäre nun der richtige?

Hinweis: Oft werden die Kosten nach der Höhe des Umsatzes zugeteilt. Das wird Tragfähigkeits-Prinzip genannt (Welches Produkt ist in der Lage die meisten Gemeinkosten zu (er-)tragen. Eine mögliche ungewünschte Folge ist: Ein „gutes“ Produkt wird „schlecht“ gerechnet.

VOLLKOSTENRECHNUNG VERSUS TEILKOSTENRECHNUNG

Grundsätzlich kann man zwei Kostenrechnungs-Philosophien unterscheiden:

- die **Vollkostenrechnung**: hier wird stets versucht, möglichst alle Kostenarten in der Kalkulation zu berücksichtigen; also auch alle Gemeinkosten zuzuteilen.
- die **Teilkostenrechnung**: diese beschränkt sich auf die Zuteilung der Einzelkosten/direkten Kosten bzw. variablen Kosten.

Für die „täglichen“ Entscheidungen hat sich die Teilkostenrechnung durchgesetzt. Da die Preise meist ohnehin durch den Markt vorgegeben sind, wird dann lediglich errechnet, wie hoch der Überschuss des erzielten Preises über die direkt verursachten Einzelkosten ist. Dieser Überschuss wird **Deckungsbeitrag** genannt. Er ist Hauptthema der weiteren Kapitel.

Für die grundlegende Entscheidung, **ob** man ein Produkt noch anbieten soll oder aus dem Programm streichen soll, sollten jedoch zumindest die wichtigsten Kostenarten Berücksichtigung finden.

Hinweis: Die Unterscheidung zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnung wird auch bei folgenden Themen relevant sein:

- Annahme eines Zusatzauftrags
- Zuteilung der Kosten auf Kostenstellen und Profit-Center

2.3 Kurzfristige Preisuntergrenze

Wer einen Flug im Internet bucht, wird in die Welt der heutigen Preisfindung eintauchen: 2 Monate vor dem Flugdatum ist der Preis hoch (zB 400 €), 2 Wochen davor fällt er plötzlich auf die Hälfte (200 €), um dann einen Tag vor dem Abflug den Höchstwert (500 €) zu erreichen. Manchmal läuft es auch umgekehrt.

Angesichts der vollkommenen Preistransparenz, die heute Preisvergleichsportale den Kunden bieten, muss in fast jedem Bereich blitzschnell reagiert werden. Unternehmen müssen laufend den Markt beobachten und umgehend Entscheidungen treffen. Oft bleibt gar nicht die Zeit, ein Angebot von vorne bis hinten sorgfältig durchzukalkulieren. Umso wichtiger ist es, dass man seine **Kostenstrukturen** kennt und insbesondere folgende Fragen beantworten kann:

- Welche Kosten **ändern sich** bei steigender / fallender Produktions- bzw. Verkaufsmenge ...
- und welche Kosten **bleiben gleich**?

Fachlich ausgedrückt: Welche Kosten sind **variabel** und welche sind **fix**?

2.3.1 Variable Kosten / Fixe Kosten

Zur Erläuterung wenden wir uns wieder der Pizzeria Bossi zu:

Beispiel Pizzeria Bossi: Fixe und variable Kosten

Die anfänglichen Eckdaten waren: Die Pizzeria Bossi verkauft **täglich 200 Pizzas**. Dafür fallen täglich folgende Kosten an:

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10

Sollten nunmehr statt 200 Pizzas eine Pizza mehr (= 201) produziert werden, würde folgendes passieren:

- Es würden sich ausschließlich die Materialkosten erhöhen; um 2 Euro pro Pizza (= variabel)
- Nicht erhöhen würden sich alle anderen Kostenpositionen: nicht für das Personal, die Miete, die Abschreibung, die Leasingrate (= fix)

VARIABLE KOSTEN

Variable Kosten ändern sich sofort, wenn mehr, weniger oder gar nichts produziert (oder verkauft) wird.

Beispiele für typische variable Kosten sind: Verbrauch an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, der Handelswarenverbrauch (Wareneinsatz) etc.

Das Erfreuliche an den variablen Kosten ist: Wird nichts produziert, fallen auch keine variablen Kosten an.

FIXKOSTEN

Fixkosten bleiben gleich (ändern sich nicht), wenn mehr, weniger oder gar nichts produziert (oder verkauft) wird.

Beispiele für typische Fixkosten: Miete, Leasingraten, Personalkosten für das fix angestellte Personal, Versicherungsprämien etc.

Die negative Seite an den Fixkosten (auch „fortlaufende Kosten“ genannt) ist: Auch wenn gar nichts produziert oder verkauft wird, zB, wenn der Betrieb vorübergehend geschlossen ist, fallen diese an und sind zu bezahlen.

Bei schlechter Auftragslage sind es insbesondere die Fixkosten, die ein Unternehmen in Turbulenzen bringen können. Kann ein Unternehmen nichts verkaufen, erzielt es auch keine Einnahmen, muss aber trotzdem monatlich die Miete, die Zinsen, das Personal etc. bezahlen. Daher ist es

aus kostenrechnerischer Sicht zielführend, die Fixkosten so gering wie möglich zu halten.

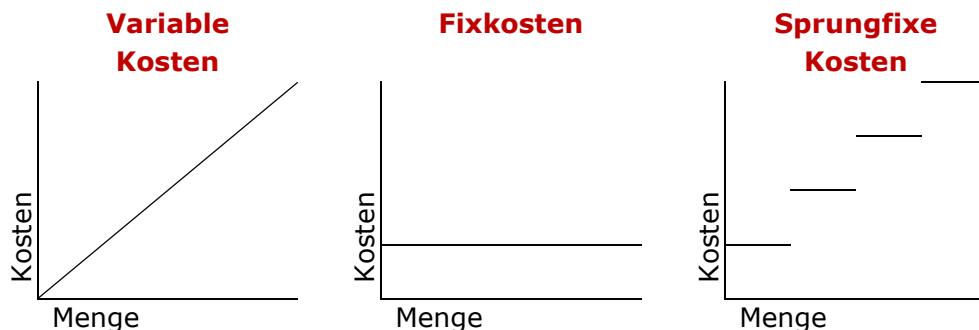
SPRUNGFIXE KOSTEN

Bei den Fixkosten ist zu beachten, dass diese nur innerhalb der gegebenen Kapazitätsgrenzen fix sind und unverändert bleiben. Wird eine gegebene Kapazitätsgrenze überschritten, müssen zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden (zB neue Maschinen, Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter). Dann fallen weitere Kosten an, die wiederum bis zur Ausschöpfung der neuen Kapazitätsgrenze fix bleiben. Es entstehen sogenannte sprungfixe Kosten.

Beispiel Pizzeria Bossi: Sprungfixe Kosten

Angenommen, die Kapazität des Pizzaofens der Pizzeria Bossi beträgt 300 Pizzas pro Tag. Innerhalb dieser Kapazitätsgrenze ist die jährliche Abschreibung für den Pizzaofen fix. Die Abschreibungsrate ist immer gleich hoch, egal ob 50 oder 300 Pizzas gebacken werden.

Bestünde jedoch die Möglichkeit 350 Pizzas zu verkaufen, wäre die gegebene Kapazitätsgrenze von 300 Pizzas überschritten. Dann müsste man einen weiteren Pizzaofen beschaffen, für den zusätzliche Abschreibungskosten anfallen würden. Die neue Kapazität der Pizzeria Bossi wäre dann 600 Pizzas pro Tag (300 pro Pizzaofen). Bis zu dieser Kapazitätsgrenze wären die Abschreibungskosten wieder fix; egal ob 50, 300 oder 600 Pizzas gebacken werden.



KOSTENSTRUKTUR: EINTEILUNG IN FIXE UND VARIABLE KOSTEN

Um eine gute Ausgangslage für schnelle Kalkulationen zu haben, ist es notwendig, die **Kostenstruktur** des eigenen Unternehmens oder Bereiches zu kennen. Ob eine einzelne Kostenart zu den Fixkosten oder zu den variablen Kosten zählt, hängt von mehreren Faktoren ab.

Der wichtigste davon ist der Faktor **Zeit**: Während auf kurze Sicht die meisten Kosten fix sind, sind auf lange Sicht gesehen, die meisten Kosten variabel.

Beispiel: Personalkosten eines Hotels

Sperrt ein Hotel zu Renovierungszwecken für drei Wochen zu, wird es zumindest das fest angestellte Stammpersonal während dieser Zeit weiter beschäftigen. In diesem Fall sind die Personalkosten fix.

Schließt ein Hotel in einem Wintersportort für ein halbes Jahr seine Pforten, wird es für diese Zeit das Personal kündigen. Auf diesen langen Zeitraum gesehen sind die Personalkosten variabel.

Bei der Klassifizierung von Kosten sind auch **Vertragsverhältnisse**, wie zB Kündigungsfristen oder flexible Gehaltsbestandteile zu berücksichtigen. Ist ein Gehalt beispielsweise ausschließlich vom erzielten Umsatz abhängig, dann ist das Gehalt als variabel zu betrachten.

2.4 Fixkosten-Degression

Das Negative an den Fixkosten wurde oben erläutert. Es gibt jedoch die positive Seite: Auch wenn mehr produziert wird, fallen keine zusätzlichen fixen Kosten an. Die Fixkosten verteilen sich dann auf mehr Stück und führen daher zu sinkenden Kosten pro erzeugtem Stück. Dieses Phänomen wird **Fixkosten-Degression** genannt.

Beispiel Pizzeria Bossi: Fixkosten-Degression

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10

Zu Beginn wurden bereits die Selbstkosten für 200 verkaufte Pizzas errechnet. Diese betragen 3,50 Euro pro Pizza.

Errechnen Sie nun die Selbstkosten, wenn statt 200 Pizzas

- 50
- 100
- 150
- 300

Pizzas verkauft werden.

(Sie werden erstaunt sein)

Ihre Lösung:

Lösung:

Die variablen Kosten pro Stück bleiben unverändert (= 2 Euro). Die Fixkosten pro Stück sinken.

Anzahl Pizzas	Fixkosten pro Pizza	Selbstkosten pro Pizza
50	6,00	8,00
100	3,00	5,00
150	2,00	4,00
200	1,50	3,50
300	1,00	3,00

Man sieht: Je mehr Pizzas verkauft werden können, umso niedriger sind die Selbstkosten pro Pizza. Statt 8 Euro Selbstkosten pro Stück, nur noch 3 Euro! Also weniger als die Hälfte. Wie lässt sich das erklären?

Verantwortlich dafür sind die 300 Euro an gleichbleibenden Fixkosten für Personal, Miete, Leasing und Abschreibung Ofen. Diese teilen sich auf immer mehr Stück (Pizzas) auf. (= **Fixkosten-Degression**).

Das hat natürlich auch Konsequenzen für den erzielbaren Gewinn. Nehmen wir einen Verkaufspreis pro Pizza in Höhe von 7,00 Euro an:

Anzahl Pizzas	Fixkosten pro Pizza	Selbstkosten pro Pizza	Gewinn pro Pizza	Gewinn gesamt
50	6,00	8,00	- 1,00	- 50
100	3,00	5,00	2,00	200
150	2,00	4,00	3,00	450
200	1,50	3,50	3,50	700
300	1,00	3,00	4,00	1.200

Die Konsequenzen, die Unternehmen daraus ziehen sollten, liegen auf der Hand: **Die bestehenden Kapazitäten sollten so gut wie möglich ausgelastet werden.**

2.4.1 Auslastungsgrad

Hat ein Unternehmen Kapazitäten in Form von Personal, Gebäuden, Maschinen etc. geschaffen, sollte es ständig danach trachten, diese Kapazitäten möglichst gut auszulasten: Denn je besser die Auslastung, desto niedriger sind die Fixkosten pro Stück. Das verbessert gleichzeitig die Ausgangsposition im Wettbewerb.

Daher ist auch der sogenannte **Auslastungsgrad** bestehender Kapazitäten ein entscheidendes Wettbewerbskriterium. Dieser wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{Auslastungsgrad (in %)} = \frac{\text{Aktuelle Auslastung}}{\text{Mögliche Kapazität}} \times 100$$

Statt Auslastungsgrad wird auch der Begriff „**Beschäftigungsgrad**“ verwendet.

Beispiel Pizzeria Bossi: Auslastungsgrad

Die Pizzeria Bossi könnte täglich 300 Pizzas backen, tatsächlich produziert sie aber nur 200 Pizzas pro Tag. Der Auslastungsgrad (Beschäftigungsgrad) errechnet sich daher wie folgt:

$$\text{Auslastungsgrad} = \frac{200}{300} \times 100 = 67\%$$

Das bedeutet, dass die vorhandenen Kapazitäten nur zu zwei Dritteln ausgelastet sind. Ein Drittel bleibt ungenutzt. Die Pizzeria Bossi sollte daher unbedingt nach Möglichkeiten suchen, wie man zusätzliche Pizzas verkaufen kann. Sonst machen es vielleicht andere.

DER AUSLASTUNGSGRAD ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Angenommen Herrn Bossis Konkurrenz „Giovanni“ verfügt über die genau gleichen Voraussetzungen (Anzahl Pizzas und Kosten (siehe oben)).

Giovanni gelingt es nunmehr von Herrn Bossi einen Großkunden abzuwerben:

- Das führt dazu, dass Giovanni 300 Stück verkaufen kann, Herr Bossi jedoch nur mehr 100 Stück.
- Somit stehen Selbstkosten von Giovanni in Höhe von 3,00 Euro. Selbstkosten von 5,00 Euro bei Herrn Bossi gegenüber.
- Will Giovanni Herrn Bossi als Konkurrent loswerden, dann könnte er auf die Idee kommen den Verkaufspreis auf 4,00 Euro zu senken. Das würde bedeuten: Giovanni würde noch immer 1,00 Euro Gewinn erzielen, Herr Bossi jedoch einen Verlust von 1,00 Euro machen.
- Lange könnte Herr Bossi das wohl nicht aushalten. Er müsste zusperren. Seine verbliebenen 100 Kunden würden zu Giovanni abwandern. Damit würden Giovannis Selbstkosten weiter sinken.

Da Giovanni jetzt konkurrenzlos ist, könnte er zudem auf die Idee kommen den **Preis** auf **9,00** Euro zu erhöhen. Der (tägliche) Gewinn wäre beachtlich:

Anzahl Pizzas	Fixkosten pro Pizza	Selbstkosten pro Pizza	Gewinn pro Pizza	Gewinn gesamt
400	0,75	2,75	6,25	2.500

Flexibles Denken erforderlich

Dieses einfache Beispiel veranschaulicht ein wichtiges Prinzip: Selbstkosten sind keine fixe Größe, sondern müssen stets an neue Verhältnisse (Ausgangsdaten) angepasst werden. Allein aus der Änderung einer einzelnen Variablen – der Stückzahl – resultieren vollkommen andere Selbstkosten.

Unternehmen vergessen diese Grundregel sehr oft. Sie halten sich sklavisch an die einmal – eventuell vor Jahren – errechneten Selbstkosten und treffen darauf basierend dann falsche Entscheidungen.

2.5 Economies-of-Scale

Warum werden Unternehmen immer noch größer und wachsen zu weltweiten Konzernen heran? Einen entscheidenden Grund dafür haben wir bereits kennengelernt: die Fixkosten-Degression.

Ihre Investitionen in Anlagen, Personal, Marketing, Produktentwicklung etc. verteilen sich auf eine viel höhere Anzahl an verkauften Produkten als bei kleineren Mitbewerbern. Sie können daher viel günstiger produzieren (= geringere Selbstkosten pro Stück).

Beispiel Pizzeria Bossi: Werbekampagne

Herr Bossi beschließt eine Werbekampagne zu starten. Die Produktion eines Werbespots verursacht zB Kosten in Höhe von 100.000 Euro.

Sollte die Werbekampagne Erfolg haben, dann könnte die Pizzeria trotzdem maximal 100.000 Pizzas jährlich verkaufen – mehr Kapazität gibt der Ofen nicht her. Das würde bedeuten, dass pro Pizza mindestens 1 Euro an Werbeaufwand anfallen.

Eine nationale Pizzakette mit 50 Filialen hätte den gleichen Aufwand, allerdings hat sie Kapazitäten für 5 Millionen Pizzas. Sie müsste nur mehr mit 0,02 Euro pro Pizza für die Werbekampagne rechnen.

Bei einer internationalen Pizzakette mit 500 Filialen könnten sich die 100.000 Euro Produktionskosten für den Werbespot sogar auf 50 Millionen Pizzas verteilen. Das wären dann nur noch 0,002 Euro pro Pizza.

Darüber hinaus erhalten große Kunden in fast allen Bereichen viel bessere Einkaufs-Konditionen: Sie bekommen

- zB günstigere Pizzaöfen (weil sie davon dutzende oder sogar hunderte bestellen), niedrigere Einkaufspreise für Mehl, Gewürze etc.
- Die Bank gewährt bedeutenden Großkunden bessere Zinskonditionen.

DER ZWANG ZU WACHSEN

Oben Erläutertes sollte verdeutlichen können, dass Unternehmen, die in einem starken (internationalen) Wettbewerb stehen, kaum eine andere Chance haben zu überleben, als immer noch größer zu werden. Das wird durch die Globalisierung weiter gefördert.

Ist eine rasche Expansion aus eigener Kraft nicht möglich, dann kauft man andere Unternehmen und hofft auf diese Art die Vorteile der **Economies-of-Scale** nutzen zu können.

Nicht immer geht diese Rechnung auf. Oft erfolgt die Expansion zu schnell. Die bestehenden Strukturen werden überfordert. Die Kosten für die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmen (Unternehmenskulturen) sind zu hoch. Man ist zu sehr mit dem Verwalten der großen Einheiten beschäftigt. Man verliert an Flexibilität und Innovationskraft.

Diese „**Problems-of-Scale**“ bieten dann kleineren Unternehmen doch auch Chancen sich am Markt behaupten zu können. Dies insbesondere in den sog. Nischenmärkten (zB Spezialanfertigungen), die für große Unternehmen oft unattraktiv sind.

3 DECKUNGSBEITRAG

Der **Deckungsbeitrag** ist zum zentralen Begriff der Betriebswirtschaft geworden. Er dient als wichtige Basis für viele betriebswirtschaftliche Entscheidungen eines Unternehmens. Sein größter Vorteil: Er ist einfach zu berechnen und bietet eine schnell verfügbare Grundlage zur Beantwortung elementarer Fragen, wie zB:

- Ist das Produkt XY noch profitabel?
- Soll ein Unternehmen ein Produkt selbst herstellen oder zukaufen? (Make-or-buy-Entscheidung)
- Soll ein zusätzlicher Auftrag angenommen werden?

Hinweis vorweg: Der Deckungsbeitrag spielt nicht nur bei der Produktkalkulation eine wichtige Rolle, sondern auch bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit einzelner Bereiche eines Unternehmens (Profit-Center-Rechnung; siehe späteres Kapitel).

3.1 Kalkulation eines Zusatzauftrags

Einem Unternehmen stellt sich oft die Frage: Soll man einen Auftrag annehmen? Bringt er mir mehr als er kostet?

Beispiel Pizzeria Bossi: Ist dieser Auftrag rentabel?

Zur Erinnerung: Die anfänglichen Eckdaten waren:

Die Pizzeria Bossi verkauft **täglich 200 Pizzas**. Dafür fallen täglich folgende Kosten an:

Kosten pro Tag	Euro
Material pro Pizza	2
Personal	230
Miete Restaurant	55
Abschreibung Ofen	5
Leasingrate Auto	10

Basierend auf diesen Angaben errechnen sich Selbstkosten pro Pizza in Höhe von 3,50 Euro (= Gesamtkosten 700 Euro/200 Pizzas).

Herr Bossi hat den Preis pro Pizza mit 8,00 Euro festgelegt; und damit auch gute Erfahrungen gemacht.

Interessante Anfrage?

Eines Tages bekommt Herr Bossi Besuch von dem Geschäftsführer einer bekannten Restaurantkette. Er erläutert ihm, dass er in seinen Restaurants auch gerne Pizzas anbieten würde. Dies ausschließlich am Nachmittag, da

hier größere Reisegruppen kommen, von denen öfter Pizzas nachgefragt würden.

Er möchte jedoch bei seiner Kernkompetenz bleiben (Fischgerichte) und selbst keine Pizzas produzieren. Seine Idee wäre nun, dass er die Pizzas von Herrn Bossi bezieht. Auf die Frage von Herrn Bossi an welche Menge er hier denken würde, bekommt er folgende Antwort:

- 50 Pizzas täglich; und das 300 Tage im Jahr

Die schnell im Kopf erstellte Rechnung von Herrn Bossi ergibt:

Das wären 15.000 Pizzas pro Jahr. Die Menge multipliziert mit dem Verkaufspreis von 8 Euro ergibt eine jährliche Zusatzeinnahme in Höhe von 120.000 Euro! :-))

Keine Frage: Das können wir nicht ablehnen! Da schlagen wir zu!

Der Dämpfer folgt jedoch umgehend. Der Restaurantbesitzer erklärt ihm, dass er maximal 3,00 Euro pro Pizza bezahlen würde. Eine andere Pizzeria hätte ihm diesen Preis bereits zugesagt. Falls Herr Bossi den Preis halten könnte, würde er jedoch aufgrund der bekannten Qualität, ihm den Vorzug geben.

Der temperamentvolle Herr Bossi ist empört: :-((3,00 Euro! Das wäre nicht einmal die Hälfte des Normalpreises und läge sogar um 50 Cent unter seinen Selbstkosten. Da würde er die Pizzas ja lieber gleich verschenken.

Der Geschäftsführer reagiert gelassen und sagt ihm er könne es sich ja noch bis morgen überlegen, ob er sich diese Gelegenheit entgehen lassen möchte.

Wie würden Sie entscheiden?

Herrn Bossis Entscheidung:

Nachdem er sich wieder beruhigt hat und sich das Ganze durch den Kopf gehen lässt, erinnert sich Herr Bossi an folgenden Satz des Geschäftsführers: „Die Pizzas brauche ich ausschließlich am Nachmittag, da hier größere Reisegruppen kommen, von denen öfter Pizzas nachgefragt werden.“

Genau die Nachmitten bereiten bislang Herrn Bossi die größten Sorgen. Da kommen nur ganz wenige Gäste; und das Personal hat kaum was zu tun.

In einem **ersten Schritt** rechnet Herr Bossi nach, ob er über die erforderlichen **Kapazitäten** für den Zusatzauftrag verfügt.

Erfahrungsgemäß verteilen sich die Verkäufe der 200 Pizzas über den Tag gesehen folgendermaßen:

- von 11 - 13 Uhr und von 18 - 21 Uhr: jeweils 30 Pizzas pro Stunde
- von 13 - 18 Uhr: 10 Pizzas pro Stunde

Die volle Kapazität des Pizza-Ofens beträgt 40 Pizzas pro Stunde.

Das bedeutet: Er verfügt über freie Kapazitäten und könnte am Nachmittag locker die 50 Pizzas für die Restaurantkette produzieren.

In einem zweiten Schritt analysiert Herr Bossi seine Kosten:

Meinen Kellner und meinen Koch muss ich bezahlen, egal ob sie etwas tun oder herumstehen. Umgekehrt gedacht muss ich ihnen auch nicht mehr bezahlen, wenn sie auch am Nachmittag mehr arbeiten. Diese Kosten bleiben also unabhängig vom Zusatzauftrag fix (Fixkosten). Das Gleiche gilt für die Miete des Lokals, die Leasingrate für das Auto und die Abschreibung für den Ofen.

Daher könnte man diese Fixkosten bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung des Zusatzauftrags außer Acht lassen.

Ändern würden sich somit ausschließlich die Materialkosten in Höhe von 2 Euro pro zusätzliche Pizza. Nur diese Kosten sind variabel; und müssten für die Kalkulation des Auftrags berücksichtigt werden.

In einem **dritten Schritt** ist die entscheidende Frage für den Zusatzauftrag zu klären: **Ist der erzielbare Preis höher als die dafür zusätzlich anfallenden, variablen Kosten?**

Verkaufserlös (Preis)	3,00
- Variable Kosten	2,00
= Deckungsbeitrag	1,00

Für den Zusatzauftrag errechnet sich ein Überschuss von 1,00 Euro.

Dieser Überschuss des Verkaufserlöses über die variablen Kosten wird – etwas sperrig – **Deckungsbeitrag** genannt.

Ein **positiver Deckungsbeitrag** bedeutet: Jede verkauftete Einheit (zB Pizza) erwirtschaftet um 1 Euro mehr als deren Produktion an zusätzlichen Kosten verursacht. Sie leistet somit einen Beitrag von 1,00 Euro zur Deckung der bestehenden Fixkosten beiträgt.

1,00 Euro Überschuss pro Pizza schaut vielleicht nicht nach allzu viel aus. Rechnet man das jedoch aufs Jahr hoch (= 300 Öffnungstage), dann ergibt das jedoch schnell ein anderes Bild:

Deckungsbeitrag pro Jahr:

Deckungsbeitrag pro Pizza	1 Euro
X 50 Pizzas pro Tag	= 50 Euro
X 300 Öffnungstage im Jahr	= 15.000 Euro

Um diese 15.000 Euro verbessert sich auch das Betriebsergebnis der Pizzeria Bossi. Lehnt Herr Bossi diesen Auftrag ab, würde er auf diese Verbesserung des Betriebsergebnisses verzichten.

Hat er keine anderen, besseren Möglichkeiten, seine freien Kapazitäten zu nutzen, dann wäre die Ablehnung dieses Auftrags eine glatte Fehlentscheidung (zumindest aus Sicht der Kostenrechnung). Solche Fehlentscheidungen können für ein Unternehmen fatal sein!

Der Deckungsbeitrag als zentrales betriebswirtschaftliches Entscheidungskriterium bei der Kalkulation

Aus dem oben angeführten Beispiel ist die wichtige Rolle des Deckungsbeitrags in der Kostenrechnung ersichtlich: Er ermöglicht schnelle Entscheidungen und ist auch einfach zu berechnen.

Der Deckungsbeitrag eines zusätzlich verkauften Produkts oder angenommenen Auftrags errechnet sich wie folgt:

$$\begin{aligned} & \text{Verkaufserlös (Preis)} \\ & - \text{variable Kosten} \\ & = \text{Deckungsbeitrag} \end{aligned}$$

Der Deckungsbeitrag wird somit als Überschuss der erzielten Einnahmen über die variablen Kosten eines Auftrages definiert. Der Name „Deckungsbeitrag“ leitet sich davon ab, dass der erwirtschaftete Überschuss eines Auftrages dazu beiträgt, einen Teil der fixen Kosten abzudecken. Der erzielte Deckungsbeitrag verbessert in gleicher Höhe das Betriebsergebnis.

Die Frage: „Soll ein Auftrag angenommen werden?“ kann – unter der entscheidenden Voraussetzung, dass freie Kapazitäten vorhanden sind –

mit einem „Ja“ beantwortet werden, wenn dieser einen **positiven Deckungsbeitrag** erbringt.

Errechnet sich für einen Auftrag ein **negativer Deckungsbeitrag**, dann verschlechtert dieser das Betriebsergebnis des Unternehmens. Er ist daher aus Kostenrechnungssicht abzulehnen.

Hinweis: Wenn Sie sich das Kapitel „**Fixkosten-Degression**“ erinnern, werden Sie sicherlich auch folgenden Effekt der Annahme des Zusatzauftrags – und damit der besseren Auslastung – im Auge haben: Die Selbstkosten pro Produkt sinken.

Im Fall des Pizzeria-Beispiels würden die Selbstkosten pro Pizza von 3,50 Euro (= 700 € / 200 Stück) auf 3,20 Euro (= 800 € / 250 Stück) sinken.

3.2 Kurzfristige Preisuntergrenze

Herr Bossi teilt dem Geschäftsführer der Restaurantkette am nächsten Tag mit, dass er den Auftrag gerne annehmen würde. Der Geschäftsführer zeigt sich erfreut, sagt jedoch: Ihr Konkurrent hat uns die Pizzas heute um 2,50 Euro angeboten. Können Sie da mithalten?

Herr Bossi ist zwar überrascht, jedoch benötigt er jetzt nicht mehr lange, um das durchzurechnen und eine Entscheidung zu treffen:

Verkaufserlös (Preis)	2,50
- Variable Kosten	2,00
= Deckungsbeitrag	0,50

Der **Deckungsbeitrag** ist nach wie vor **positiv**. Daher zahlt es sich noch immer aus, den Auftrag anzunehmen.

Jetzt geht der Geschäftsführer noch einen Schritt weiter: Was meinen Sie dazu: Ich nehme Ihnen statt 40 Pizzas, 80 Pizzas täglich ab. Bei dieser Menge könnten Sie den Preis doch sicher auf 2,00 Euro senken.

Auch jetzt benötigt Herr Bossi nicht lang für eine Antwort:

Verkaufserlös (Preis)	2,00
- Variable Kosten	2,00
= Deckungsbeitrag	0,00

„Bei 2,00 Euro verdiene ich keinen Cent an dem Auftrag. Da vergönne ich meinem Team lieber eine Verschnaufpause am Nachmittag.“

Die kurzfristige Preisuntergrenze = variable Kosten (plus X Cent)

Herr Bossi hat – aus kostenrechnerischer Sicht – Recht. Die zusätzliche Einnahme deckt gerade noch die zusätzlich anfallenden – variablen – Kosten ab. Der Deckungsbeitrag ist daher Null. Das bedeutet, dass der Zusatzauftrag auch keinen Beitrag zur Abdeckung der Fixkosten leistet.

3.3 Deckungsbeitrag langfristig

Die Kooperation mit der Restaurantkette läuft hervorragend. Statt ursprünglich 50 Pizzas, liefert die Pizzeria Bossi bereits 100 Pizzas täglich. Herrn Bossis Entscheidung, den Auftrag anzunehmen, erweist sich somit als richtig.

*Eines Tages kommt der Geschäftsführer mit folgendem Vorschlag: Ich brauche ab sofort ganztägig Pizzas. Ich nehme Ihnen daher täglich **300 Pizzas** ab. Sie müssten mir natürlich preislich entgegenkommen. Ich kann mir **2,30 €** vorstellen.*

Herr Bossi beginnt nach mittlerweile alt bekanntem Schema zu rechnen:

Verkaufserlös (Preis)	2,30
- Variable Kosten	2,00
= Deckungsbeitrag	0,30

Der Deckungsbeitrag ist positiv. Das machen wir. Wir müssen uns dann auch nicht mehr mit anderen Kunden herumplagen.

Die Bilanz nach einem Jahr zeigt jedoch, dass das eine falsche Entscheidung war. Sie weist ein dickes Minus in Höhe von mehr als 72.000 Euro aus. Noch so ein Jahr wird die Pizzeria Bossi nicht überleben.

Wie ist das möglich? Herr Bossi hat doch einen positiven Deckungsbeitrag errechnet.

In diesem Fall handelt es sich nicht um einen Zusatzauftrag, bei dem bestehende Kapazitäten genutzt werden können (und daher die Fixkosten außer Acht gelassen werden können).

Der neue Vertrag würde sämtliche Kapazitäten beanspruchen; und dann müssen die Fixkosten sehr wohl in voller Höhe berücksichtigt werden.

KOSTENRECHNUNG

	<i>Pro Tag</i>	<i>Jährlich (300 Pizzas mal 365 Tage)</i>
<i>Verkaufserlös (Preis)</i>	2,30	251.850
- <i>Variable Kosten</i>	2,00	219.000
= Deckungsbeitrag	0,30	32.850
<i>Fixkosten *</i>		90.000
= Jahresergebnis		- 63.000

Quintessenz: Die Fixkosten können nur außer Acht gelassen werden, wenn

- Es sich um einen Zusatzauftrag handelt
- es sich um einen kurzfristigen Zeitraum handelt,
- freie Kapazitäten gegeben sind,
- es keine Alternativen gibt, ein besseres Geschäft machen zu können.

3.4 Gesamtheitliche Betrachtungsweise

Während im vorigen Jahrhundert hauptsächlich vollkostenorientiert (= Variable und Fixe Kosten) gedacht und kalkuliert wurde, hat sich mittlerweile das Deckungsbeitrags-orientierte Denken in den Unternehmen durchgesetzt.

Letzterem verdanken wir:

- Flugpreise um unter 100 Euro
- Hotelpreise um unter 40 Euro
- Sonderangebote um bis zu 70 % reduziert
- Happy-Hour: 2 Getränke zum Preis von einem
- Smartphones um 100 Euro
- Gratis-Apps etc.

Das Motto lautet: Besser ein schlechteres Geschäft als gar kein Geschäft. In vielen Fällen dienen solche Angebote vor allem als Lockvogel, um Kunden anzuziehen und diese dann dazu zu bringen:

- Das Gratis-Smartphone bringt die Kunden dazu, überteuerte Tarife in Kauf zu nehmen
- Zusatzleistungen zu kaufen: zB beim Flug für Sitzplatzreservierung, Versicherung, Gepäck extra zu bezahlen

Andere Produkte zu kaufen: das total vergünstigte Fleisch und Bier lockt die Kunden ins Geschäft. Dort angekommen, muss der gesamte Markt vom Kunden → vorbei an hundert anderen Produkten→ durchquert werden, um das Sonderangebot zu finden.

Es kann also durchaus Sinn machen, mit dem Preis etwas zu spielen. Allerdings kann das auch sehr schnell zu einem Spiel mit dem Feuer

werden. Den Vorteil von zusätzlich gewonnenen Kunden und Umsätzen können eine ganze Reihe unerwünschter Nebenwirkungen gegenüberstehen:

- Stammkunden, die bisher zu regulären Preisen gekauft haben weichen auf die Billigangebote aus: Statt in der Hauptsaison kaufen sie nur mehr im Schlussverkauf, sie warten auf Last-Minute-Angebote, besuchen ein Café nur mehr zur Happy Hour usw.
- Kunden gewöhnen sich sehr schnell an einen niedrigen Preis und sind oft nicht mehr bereit, eine Erhöhung des Preises auf das Normalniveau zu akzeptieren.
- Regulär zahlende Kunden fühlen sich hintergangen, wenn sie erfahren, dass andere für die gleiche Leistung nur die Hälfte bezahlt haben.
- Die Glaubwürdigkeit und der Ruf eines Unternehmens bzw. seines Angebotes werden geschädigt: etwas, was so billig ist, kann doch nichts wert sein.
- Das Personal ist überlastet und unzufrieden.

Darüber hinaus können äußerst unangenehme Reaktionen der Konkurrenz erwartet werden. Mitbewerber könnten den Preis nochmals unterbieten wollen. Damit wird eine Preisspirale nach unten in Gang gesetzt, den dann vielleicht nur einer der Unternehmen überleben kann.

Beispiel Pizzeria Bossi: Unerwünschte Nebenwirkungen

Die Annahme des Auftrags der Restaurantkette könnte dazu führen, dass der Pizzakoch überbelastet ist, demotiviert wird, schließlich kündigt und zur unmittelbaren Konkurrenz wechselt. Der neue Pizzakoch kann bei weitem nicht die Qualität bieten wie sein Vorgänger. Daher storniert die Restaurantkette den Großauftrag. Zudem bleiben viele bisherige Stammkunden der Pizzeria fern.

Die Preispolitik kann nicht alleine unter dem Aspekt der Kostenrechnung gesehen werden. Sie ist die wohl zentrale unternehmensstrategische Entscheidung! Hier sind eine Reihe weiterer Faktoren zu beachten, darunter Aspekte

- des Marketings
- des Personals,
- des Rechts
- etc.

Daher dürfen Preis- und Auftragsentscheidungen nie isoliert betrachtet werden. Erwünschte und unerwünschte Nebenwirkungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

4 KOSTENSTELLEN-RECHNUNG

4.1 Kostentransparenz, Kostenkontrolle und Kostenbewusstsein

„Obwohl das Unternehmen XY einen Rekordumsatz erzielte, fiel der Gewinn im Vergleich zum Vorjahr mager aus.“

„Beim Unternehmen AZ explodierten die Kosten. Die Folge: Der Konkurs war unausweichlich.“

Solche Meldungen liest man häufig in den Medien. Was ist passiert? Offensichtlich haben die Unternehmen die Kosten nicht im Griff gehabt.

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich davon beeinflusst, ob die **Kosten unter Kontrolle** gehalten werden können.

Dazu ist es erforderlich zu wissen ...

- Wofür welche Kosten anfallen
 - Wo die Kosten anfallen (in welchen Bereichen des Unternehmens)
- Es muss also für eine **Kostentransparenz** gesorgt werden.

Darauf basierend kann man feststellen, wo es Möglichkeiten gibt, Kosten einzusparen (**Kosten-Einsparungs-Potentiale**).

Ein weiteres wichtiges Ziel der Kostenstellen-Rechnung ist es, das **Kostenbewusstsein** der Führungskräfte und deren Mitarbeiter zu wecken und aufrecht zu erhalten.

4.2 Kostenstellen

Um oben genannte Ziele zu erreichen, werden so genannte **Kostenstellen** gebildet. Das sind Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, denen Kosten **verursachungsgerecht** zugewiesen werden können.

Häufig in Unternehmen anzutreffende Kostenstellen sind: Lager, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung, Personal, Ausbildung, IT, Fuhrpark etc. Oft werden auch ganze Filialen und Produktionsstätten als Kostenstelle geführt.

Für die Kostenstellen werden **Kostenstellen-Leiter** ernannt. Diese haben als Führungskraft die Verantwortung für die von der Kostenstelle verursachten Kosten.

4.3 Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Grundlage für die Kostenstellen-Rechnung sind die im Rahmen der Erstellung der GuV-Rechnung gesammelten Daten.

Hinweis: Manche Positionen müssen „an die Realität“ angepasst werden. (siehe dazu die - nicht prüfungsrelevanten - Zusatzinfos am Ende des Kapitels).

Als Berechnungsbasis dient ein sog. **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)**. Hier werden in Tabellenform jene Kostenarten aufgelistet, welche die einzelnen Kostenstellen verursacht und zu verantworten haben.

Beispiel Pizzeria Bossi: Von der GuV-Rechnung (CH: Erfolgsrechnung) zum Betriebsabrechnungsbogen

In den letzten Jahren hatte Herr Bossi stets einen satten Überschuss erzielt, von dem es sich recht gut leben ließ. Die GuV-Rechnung für das letzte Jahr zeigt jedoch, dass dieses Mal das Ergebnis stark eingebrochen ist; und man gerade noch einmal mit einem blauen Auge davongekommen ist.

Als ihm das der Steuerberater präsentierte, ist Herr Bossi entsetzt. Wir haben doch letztes Jahr einen Rekordsatz erzielt! Wie ist das möglich? Der Steuerberater antwortet: „Offensichtlich sind die Kosten noch stärker gestiegen als der Umsatz. Diese müssen Sie unter Kontrolle bekommen.“ (Die Ergänzung des Steuerberaters: „Aber dafür müssen Sie dieses Jahr kaum Steuern zahlen“, kann Herrn Bossi nicht wirklich trösten).

Noch am selben Abend schaut sich Herr Bossi die (bereits etwas adaptierte) **GuV-Rechnung** an:

UMSATZERLÖSE		
Erlöse Speisen	220.000	
Erlöse Getränke	160.000	380.000
AUFWAND		
Materialaufwand und Wareneinsatz		
Speisen	52.000	
Getränke	30.000	82.000
Personalaufwand		195.000
Abschreibungen		20.000
Sonstige betriebliche Aufwendungen		
Instandhaltung und Reinigung	6.000	
Büroaufwand	3.000	
Miete, Leasing	4.000	
Werbeaufwand	7.000	
Energieaufwand	14.000	
Versicherungsaufwand	5.000	

KOSTENRECHNUNG

Sonstiger Aufwand	20.000	59.000
Betriebsergebnis		24.000
Zinszahlungen		18.000
Ergebnis vor Steuern		6.000

Herr Bossi interessiert aktuell am meisten, welche Kosten die beiden Bereiche (Geschäftsfelder) „Speisen“ und „Getränke“ verursachen. Zur Zuteilung der Kosten erstellt er am Computer eine Tabellen-Liste. So eine Liste wird in der Betriebswirtschaft **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** genannt. Diese könnte bei Herrn Bossi folgendermaßen gestaltet sein:

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Kostenarten	Gesamt	Kostenstelle „Speisen“	Kostenstelle „Getränke“
<i>Material und Waren</i>	82.000		
<i>Personal</i>	195.000		
<i>Abschreibungen</i>	20.000		
<i>Reinigung</i>	6.000		
<i>Büro</i>	3.000		
<i>Miete, Leasing</i>	4.000		
<i>Werbung</i>	7.000		
<i>Energie</i>	14.000		
<i>Versicherung</i>	5.000		
<i>Sonstige Kosten</i>	20.000		
<i>Zinsen</i>	18.000		
Gesamt	374.000		

Schnell erkennt Herr Bossi, dass es alles andere als einfach ist, alle Kosten eindeutig zuteilen zu können. Das gelingt eigentlich nur bei der Position „Material und Waren“.

Die Reinigung, das Büro, die Versicherung, die Werbung ... Die kommen beiden Bereichen zugute. Schwierig das aufzuteilen. Zudem sind die Beträge jeweils eher niedrig.

Der einzige entscheidende Kostenfaktor – neben den Material- und Warenkosten – sind die **Personalkosten** in Höhe von 195.000 Euro. Da

macht es Sinn genauer hinzuschauen; und sie sind auch zumindest teilweise zuordenbar, wie man aus der Liste unten ersehen kann.

2 Pizzaköche	60.000
1 Schankkraft	20.000
2 Kellner	50.000
1 Buchhalterin (halbtags)	10.000
1 Reinigungskraft	15.000
1 Geschäftsführer	40.000

Genauere Analyse und Begriffe

An dem Beispiel sieht man, dass es auch bei der Kostenstellen-Rechnung – wie bereits aus der Kostenträgerrechnung (Produktkalkulation) bekannt – die Problematik der eindeutigen Zuordnbarkeit der Kosten gibt. Man kann unterscheiden in

- **eindeutig zuordenbare Kosten** (**Einzelkosten** oder **direkte Kosten**)
- nicht eindeutig zuordenbare Kosten (**Gemeinkosten** oder **indirekte Kosten**; häufig auch **Overhead-Kosten** genannt)

Fortsetzung Beispiel Pizzeria Bossi:

In weiterer Folge adaptiert Herr Bossi seinen Betriebsabrechnungsbogen (BAB), indem er sie um eine Spalte erweitert. Er bezeichnet diese mit „Overhead“. Da sollen alle Kosten gesammelt werden, die nicht eindeutig zuordnbar sind.

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Kostenarten	Gesamt	Kostenstelle „Speisen“	Kostenstelle „Getränke“	Overhead
Material und Waren	82.000			
Personal	195.000			
Abschreibungen	20.000			
Reinigung	6.000			
Büro	3.000			
Miete, Leasing	4.000			
Werbung	7.000			
Energie	14.000			
Versicherung	5.000			
Sonstige Kosten	20.000			
Zinsen	18.000			
Gesamt	374.000			

Die separate Auflistung der Overheadkosten in einer eigenen Spalte ist ein Weg, um ein Problem zu lösen, das bereits bei der Kostenkalkulation einiges an Kopfzerbrechen bereitet hat: Das Problem der nicht eindeutig zuordenbaren Kosten. Diese **Gemeinkosten (indirekte Kosten, Overheadkosten)** genannt, werden der Spalte „Overhead“ zugeteilt.

Aufgabe: Zuordnung der Kosten

Sie können jetzt versuchen, im oben angeführten Betriebsabrechnungsbogen (BAB) die einzelnen Kosten zuzuordnen.

Eine mögliche Lösung könnte sein:

Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Kostenarten	Gesamt	Kostenstelle „Speisen“	Kostenstelle „Getränke“	Overhead
Material und Waren	82.000	52.000	30.000	
Personal	195.000	60.000	20.000	115.000
Abschreibungen	20.000			20.000
Reinigung	6.000			6.000
Büro	3.000			3.000
Miete, Leasing	4.000			4.000
Werbung	7.000			7.000
Energie	14.000			14.000
Versicherung	5.000			5.000
Sonstige Kosten	20.000			20.000
Zinsen	18.000			18.000
Gesamt	374.000	112.000	50.000	212.000

Erläuterung

- Die Material- und Wareneinsatzkosten können eindeutig den Kostenstellen zugewiesen werden: daher Einzelkosten
- Bei den Personalkosten können
 - die Pizzaköche und die Schankkraft den Bereichen zugeordnet werden, (Einzelkosten)
 - alle anderen Kräfte nicht: das Lokal muss für beide Bereiche sauber sein; der Geschäftsführer wird sich um beide Bereiche kümmern etc. (Gemeinkosten, indirekte Kosten, Overhead)

TEILKOSTEN-RECHNUNG

Herr Bossi hat sich für eine sehr grobe Zuteilung entschieden (nur einen geringen Teil der Kosten, daher auch Teilkosten-Rechnung genannt). Gründe, die dafür sprechen, können sein:

- „Warum soll ich mich (noch mehr) mit diesen Rechnereien plagen? Das kostet nur Zeit und bringt kaum neue Erkenntnisse.“
- „Warum soll ich den Bereichen Kosten zuordnen, für die sie eigentlich gar nichts können?“
- „Die Kostenstellenleiter sollen sich auf die von ihnen beeinflussbaren Kosten konzentrieren. Ich kümmere mich um die Overheadkosten.“

VOLLKOSTEN-RECHNUNG

Ein anderer Zugang wäre, dass man versucht alle Kosten zuzuteilen (= Vollkosten-Rechnung). Um dies möglichst verursachungsgerecht machen zu können, müsste man für jede Kostenart einen eigenen Verteilungsschlüssel finden (zB Miete nach prozentueller Beanspruchung der Quadratmeter). Dies ist sehr aufwändig und es stellt sich dann die Frage, ob die „Kosten der Kostenrechnung“ nicht den Nutzen übersteigen können.

Hinweis: Weitere Infos dazu im Anhang: „Teilkosten-Rechnung versus Vollkostenrechnung.“

4.4 Kostenstellen-Leiter

Fortsetzung Pizzeria Bossi:

Herr Bossi hat im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) drei Bereiche (= drei Kostenstellen) festgelegt. Für jeden dieser Bereiche bestimmt er nun Kostenstellen-Leiter:

- Der Chefkoch Herr Schnitzel für die Kostenstelle „Speisen“
- Frau Bier für die Kostenstelle „Getränke“
- Herr Bossi selbst übernimmt die Verantwortung für die Overhead-Kosten

Herr Bossi bespricht mit den Kostenstellen-Leitern die Situation. Wenn man die Kosten nicht unter Kontrolle bekommen würde, müsste man zusperren. Demzufolge soll Herr Schnitzel schauen, wie er „seine Kosten“ in Höhe von 112.000 Euro auf 100.000 senken kann; Frau Bier sollte ihre Kosten von 50.000 auf 40.000 senken.

Herr Bossi seinerseits würde versuchen die Overhead-Kosten von 208.000 Euro auf 170.000 Euro zu senken.

Würden alle ihre Kostenziele erreichen, dann könnte das zu einer Kostensenkung in Höhe von 60.000 führen.

Herr Schnitzel und Frau Bier sind alles andere als glücklich diese Ziele erreichen zu müssen. Sie wissen schon jetzt, dass sie sich damit bei Ihren Kollegen keine Freunde machen werden. Sie erkennen jedoch den Ernst der Lage und versprechen ihr Bestes zu geben.

Jeden dritten Monat (Quartal) wird anhand des BAB geschaut, ob man auf dem richtigen Weg ist und die Ziele erreicht werden können (Soll-Ist-Vergleich).

ZUSAMMENFASSUNG

Die Kostenstellen-Rechnung hat folgenden **Zweck**:

- **Kostentransparenz:** man weiß, wo die Kosten anfallen und welcher Bereich die Kosten verursacht.
- **Kostenkontrolle:** nur wenn man weiß, wo die Kosten anfallen, kann man auch gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Kosten unter Kontrolle bekommen zu können (wo man ansetzen muss)

- **Kostenbewusstsein:** wenn den Führungskräften klar gemacht werden kann, welche Kosten ihr Bereich verursacht, dann können diese auch ein Bewusstsein für einen wirtschaftlichen Umgang mit den Kosten entwickeln.
- **Zielvereinbarung und -Orientierung:** Mit den Kostenstellen-Leitern können Ziele für die Zukunft vereinbart werden. Man kann die Erreichung der Ziele auch mit Konsequenzen verknüpfen: Belohnung bei Erreichen, Sanktionen beim Nicht-Erreichen der Ziele

Das wichtigste Instrument der Kostenstellen-Rechnung ist der **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**. Darunter versteht man eine Tabelle, bei der in den Spalten die Gesamt-Kosten sowie die einzelnen Kostenstellen aufgelistet werden. Eine weitere Spalte wird gebildet, um jene Kosten aufzunehmen, die nicht eindeutig den Kostenstellen zugeordnet werden können.

In den Zeilen werden die Kostenarten aufgelistet. Die Gesamtkosten-Beträge werden - so weit möglich - nach dem **Verursachungs-Prinzip** den Kostenstellen zugeordnet.

Es gibt Kosten,

- die eindeutig zugeordnet werden können (**Einzelkosten, direkte Kosten**)
- die nicht eindeutig zugeordnet werden können (**Gemeinkosten, indirekte Kosten, Overhead-Kosten**)

Für die einzelnen Kostenstellen werden **Kostenstellen-Leiter** ernannt. Sie übernehmen als Führungskräfte die Verantwortung für die von ihrem Bereich – also auch von ihren Mitarbeitern – verursachten Kosten. Dazu werden Kostenziele mit der Geschäftsleitung vereinbart und kontrolliert, ob diese Ziele auch erreicht wurden.

5 PROFIT-CENTER-RECHNUNG

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der letzten Jahre ist folgende: Unternehmen werden in einem schnellen und globalisierten Markt nur dann überleben können, wenn möglichst viele Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens durch eigenes unternehmerisches Denken und Handeln mittragen.

Unternehmerisches Denken heißt wirtschaftliches und letztendlich auch gewinnorientiertes Denken. Einen möglichst hohen Gewinn – englisch Profit genannt – erreicht man, indem

- ein möglichst hoher Umsatz
- mit möglichst geringen Kosten erzielt wird.

Das gilt für das gesamte Unternehmen, aber auch für jede einzelne Abteilung, ja sogar für jeden einzelnen Mitarbeiter.

Um das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern, werden in Unternehmen so genannte **Profit-Center** geschaffen. Diese kann man auch als „Unternehmen im Unternehmen“ bezeichnen.

Der wesentlichste Unterschied zur Kostenstellen-Rechnung ist, dass den Profit-Center nicht nur deren verursachte Kosten, sondern auch die von Ihnen erwirtschafteten Umsätze (Einnahmen) zugewiesen werden:

$$\begin{aligned}
 & \text{Einnahmen des Profit-Centers} \\
 - & \text{Kosten des Profit-Centers} \\
 = & \text{Deckungsbeitrag des Profit-Centers}
 \end{aligned}$$

Hier begegnet uns wieder ein bereits bekannter Begriff: der Deckungsbeitrag. In diesem Fall handelt es sich um jenen Beitrag, den das Profit-Center insgesamt beiträgt, um die Overhead-Kosten des Unternehmens abdecken zu können.

Beispiel Pizzeria Bossi: Profit-Center

Die eingeführte Kostenstellen-Rechnung bei der Pizzeria Bossi hat die erfreuliche Wirkung, dass die Bereichsleiter die Kostenverantwortung sehr ernst nehmen. Der Kostenstellen-Leiter des Bereichs „Speisen“, Herr Schnitzel, übertreibt es allerdings. Er kauft nur mehr die billigsten Zutaten ein ohne Rücksicht auf die Qualität zu nehmen. Zudem spart er bei den Zutaten. Die „Pizza Prosciutto“ muss mit einem einzigen Blatt Schinken auskommen. Selbst die treuesten Stammkunden lassen sich daraufhin nur mehr selten blicken.

Das stört Herrn Schnitzel wenig. Im Gegenteil: Schließlich bedeuten weniger Gäste, dass er jetzt auch noch einen Koch einsparen kann. „Das

bringt eine wirklich ausgiebige Senkung der Kosten. Herr Bossi wird mit mir zufrieden sein."

Das Gegenteil ist der Fall. Die Umsätze sinken radikal und damit auch das Ergebnis. Er gibt jedoch nicht Herrn Schnitzel die Schuld. Denn dieser hat ja nur seinen Auftrag erfüllt. Er beschließt das Berechnungssystem zu ändern. Die Bereichsleiter werden ab sofort nicht nur für die von ihnen verursachten Kosten, sondern auch für die von Ihnen erzielten Einnahmen verantwortlich gemacht. Er macht damit die Kostenstellen-Leiter zu Leiter von Profit-Centern.

Die Profit-Center-Rechnung der Pizzeria Bossi:

Kostenarten	Profit-Center „Speisen“	Profit-Center „Getränke“
Einnahmen	220.000	160.000
Material und Waren	52.000	30.000
Personal	60.000	20.000
Deckungsbeiträge	108.000	110.000

Die gute Nachricht: Beide Profit-Center erwirtschaften einen positiven Deckungsbeitrag; die von Ihnen erzielten Umsätze übersteigen also die direkt zurechenbaren Kosten.

Die schlechte Nachricht: Die insgesamt von den Profit-Centern erzielten Deckungsbeiträge reichen kaum aus, um die Overheadkosten (für Miete, Energie, Zinsen etc.) abdecken zu können.

<i>Deckungsbeiträge Gesamt</i>	<i>218.000</i>
- Overheadkosten	212.000
= Ergebnis	6.000

Das Ergebnis beträgt (leider weiterhin) magere 6.000 Euro.

Basierend darauf bekommen die Profit-Center-Leiter den Auftrag ihre Deckungsbeiträge zu erhöhen. Mit Herrn Schnitzel wird ein Deckungsbeitragsziel von 130.000, mit Herrn Bier von 140.000 Euro vereinbart (= Ziele).

Da Herr Bossis Overhead-Bereich keine Einnahmen, sondern nur Kosten hat, bleibt bei ihm das Kostensenkungsziel auf 170.000 Euro.

Sollten alle ihre Ziele erreichen würde das zu folgendem Ergebnis führen:

<i>Deckungsbeiträge Gesamt</i>	270.000
- <i>Overheadkosten</i>	170.000
= <i>Ergebnis</i>	100.000

5.1.1 Intrapreneurship – Unternehmerisches Denken

Man kann den Profit-Center-Leitern nunmehr freie Hand lassen, welche Maßnahmen sie setzen sollen, um ihre Ziele zu erreichen. Man legt also nur das Ziel fest. Diese Vorgangsweise wird „**Management by Objectives**“ genannt (= **Führung durch Zielvereinbarung**).

Den Profit-Center Leitern haben prinzipiell folgende **Möglichkeiten zur Verbesserung der Deckungsbeiträge**:

1. Erhöhung der Einnahmen (Umsatz = Verkaufs-Preis x Menge)

Die **Einnahmen** können durch

- **höhere Verkaufspreise (Umsatz)** und/oder
- durch **höhere Verkaufsmengen (Absatz)** gesteigert werden.

Dies wird dann möglich sein, wenn die Kunden zufrieden sind. Voraussetzung dafür ist, dass gute Qualität geboten wird, dass das Personal freundlich ist und die Preise als fair empfunden werden – kurz, wenn den Kunden ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird.

2. Senken der Kosten (Kosten = Einkaufs-Preis x Menge)

Die **Kosten** können durch

- **niedrigere Einkaufspreise** und/oder
 - geringere Verbrauchsmengen**
- gesenkt werden.

Beispiel Materialeinsatz:

Ein Unternehmen kauft günstiger ein, und versucht durch einen sorgsameren Umgang mit dem Material den Ausschuss zu verringern.

ZUSAMMENFASSUNG – PROFIT-CENTER-RECHNUNG

Profit-Center sind ein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument, mit dem **unternehmerisches Denken und Handeln** der Mitarbeiter gefördert werden soll.

Den Leitern der Profit-Center wird die **Verantwortung** nicht nur **für die Kosten**, die sie verursachen, sondern **auch für die Einnahmen** übertragen.

Maßstab für die Beurteilung der Profit-Center-Leiter ist die **Erreichung des Deckungsbeitragsziels**, das mit ihnen vereinbart wurde.

Der Deckungsbeitrag ist umso höher,

- je höher die Einnahmen und
- je geringer die verursachten Kosten sind.

Hohe Einnahmen werden durch Kundenorientierung erzielt:

- ausgezeichnete Qualität
- guter Service
- freundliche Bedienung usw.

Kosten werden gesenkt durch:

- niedrigere Einkaufspreise
- geringere verbrauchte Mengen

Ist der **Deckungsbeitrag positiv**, dann trägt das Profit-Center dazu bei, die unternehmensweiten Overheadkosten (Gemeinkosten) „abzudecken“. Davon leitet sich auch der Name „Deckungsbeitrag“ ab.

Ist der **Deckungsbeitrag** eines Profit-Centers **negativ**, besteht dringender Handlungsbedarf, denn dann belastet dieses Profit-Center das unternehmensweite Betriebsergebnis.

Hinweis: Profit-Center können ausschließlich Bereiche sein, die selber Einnahmen erwirtschaften. Ist das nicht der Fall, dann sind diese reine Kostenstellen (zB Marketing, Rechnungswesen, Lager).

KOSTENRECHNUNG



6 BUDGET UND CONTROLLING

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, muss auch ein Plan für die Zukunft erstellt werden. Das fängt beim Unternehmen als Ganzes an, setzt sich dann aber bis zu den einzelnen Bereichen fort.

Die in die Zukunft gerichtete **Planung** wird im Unternehmensbereich „Budgetierung“ oder „Budgeterstellung“ genannt.

Basis dafür sind

- die Bilanz und die GuV-Rechnung des letzten Jahres
- die Ergebnisse der Kostenstellen bzw. der Profit-Center

Beim Beispiel Bossi wurde dies bereits praktiziert. Aus der GuV-Rechnung wurde ersichtlich, dass das Gesamtergebnis deutlich schlechter geworden ist. Daraufhin wurde mit den Leitern der Kostenstellen bzw. Profit-Centern Ziele vereinbart. Dies erfolgt in sog. Budgetgesprächen, die (zumeist) gegen Ende des Geschäftsjahres zwischen der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern erfolgen.

In größeren Unternehmen werden die Zahlen für die Geschäftsleitung von einer eigenen betriebswirtschaftlichen Abteilung aufbereitet. Diese wird oft „Controlling-Abteilung“ genannt.

Unter Controlling kann man grob verstehen „Steuerung mit Zahlen“.

Dieses Thema wird in einem eigenen Modul beim „EBC*L Management-Lehrgang“ behandelt.

7 BEGRIFFE – ZUSAMMENFASSUNG

7.1 Kostenbegriffe

Welche Kosten	fallen Wofür	Wo an?
Kostenarten	Kostenträger	Kostenstellen
Materialverbrauch, Wareneinsatz, Gehälter, Strom, Zinsen etc.	Produkt, Leistung	Produktion, Verkauf, IT, Lager etc.

Welche Kosten kann man eindeutig und direkt einer Kostenstelle (Abteilung, Bereich, Filiale) bzw. einem Kostenträger (Produkt, Leistung) zuteilen, welche nicht?

Einzelkosten	Gemeinkosten
unmittelbar und eindeutig einer Kostenstelle / einem Kostenträger zurechenbar	nicht eindeutig und unmittelbar zurechenbar, sondern nur über bestimmte Verteilungsschlüssel
Materialverbrauch, Fertigungsstunden, Gehälter des Personals einer Kostenstelle etc.	Miete, Zinsen, Kosten der Geschäftsleitung etc.

Welche Kosten fallen zusätzlich an, wenn man einen Auftrag annimmt / eine zusätzliche Einheit produziert? Welche Kosten bleiben dadurch unverändert?

Welche Kosten bleiben unverändert, wenn man den Betrieb für einen Tag / eine Woche / einen Monat / ein Jahr lang schließt?

Variable Kosten	Fixe Kosten
fallen nur dann an, wenn etwas produziert / geleistet wird; reagieren empfindlich auf eine Veränderung des Beschäftigungsgrades	fallen auch dann an, wenn nichts produziert wird; verändern sich innerhalb gegebener Kapazitätsgrenzen nicht
Material, Wareneinsatz, Stromverbrauch etc.	Miete, Zinsen, fix angestelltes Personal etc.

7.2 Deckungsbeitrag: ein Begriff, mehrere Bedeutungen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Begriff „Deckungsbeitrag“ in mehreren Zusammenhängen verwendet wird. Da dies häufig zur Verwirrung beiträgt, soll an dieser Stelle ein Überblick über die verschiedenen Deckungsbeiträge gegeben werden:

Deckungsbeitrag für den Verkauf eines zusätzlichen Produktes / Annahme eines zusätzlichen Auftrags (Kostenträgerrechnung)

Verkaufserlös (Preis)

- Variable Kosten

= **Deckungsbeitrag Zusatzauftrag/Produkt**

Dieser Deckungsbeitrag beantwortet die Fragen: Um wie viel übersteigen die Einnahmen eines zusätzlich verkauften Produkts / eines Zusatzauftrags die dafür zusätzlich anfallenden variablen Kosten? Wie hoch ist der Überschuss, der dazu verwendet werden kann, die ohnehin anfallenden Fixkosten abzudecken?

Deckungsbeitrag eines Profit-Centers

Erlöse des Profit-Centers

- Einzelkosten des Profit-Centers

= **Deckungsbeitrag des Profit-Centers**

Dieser Deckungsbeitrag beantwortet folgende Fragen: Bringt das Profit-Center mehr ein, als es an direkten Kosten (Einzelkosten) verursacht? Wie hoch ist der Überschuss, der dazu verwendet werden kann, die Gemeinkosten (Overheadkosten) des Unternehmens abzudecken?

Hinweis 1: Einzelkosten können sowohl variable Kosten (zB Material für die Pizza), als auch fixe Kosten (zB der fix angestellte Pizzakoch) beinhalten.

Hinweis 2: Deckungsbeitrag 1,2,3

Die Profit-Center-Rechnung kann über mehrere Stufen gestaltet sein. Daraus lassen sich dann auch mehrere Deckungsbeiträge errechnen. Diese werden dann Deckungsbeitrag 1, 2, 3 etc. (kurz DB 1, 2, 3) genannt. (siehe „Controlling“)

7.3 Betriebsüberleitungs-Bogen (BÜB)

(nicht prüfungsrelevant)

Die Kostenrechnung ist unmittelbar mit der Finanzbuchhaltung verbunden, da für Kostenrechnungszwecke jene Daten verwendet werden, die bereits für die Erstellung der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung)** erhoben wurden.

Die Werte aus der **Finanzbuchhaltung** können jedoch nicht ungeprüft übernommen werden! Die Finanzbuchhaltung wird nach gesetzlichen Vorschriften erstellt und verfolgt überwiegend bilanzpolitische Ziele, die die Realität verzerrn können.

Ziel der Kostenrechnung ist es hingegen nicht, Steuern zu sparen, sondern eine gute Basis für die Analyse und Planung im Unternehmen zu bieten. Die Werte der Finanzbuchhaltung müssen daher an die Erfordernisse der Kostenrechnung angepasst werden. Im Betriebswirtschaftsjargon formuliert: Die **Aufwendungen** aus der Gewinn- und Verlustrechnung werden in **Kosten** übergeleitet. Dies geschieht mit Hilfe eines sogenannten **Betriebsüberleitungsbogens** (kurz **BÜB** genannt).

Beispiel: Kalkulatorische Abschreibung

Aus Gründen der Steuerersparnis setzen Unternehmen bei der Berechnung der Abschreibung die voraussichtliche Nutzungsdauer eines Anlagegutes oft bewusst niedrig an (Finanzbuchhaltung).

So wird etwa einer Maschine mit dem Kaufpreis von 1.200 Euro eine Nutzungsdauer von 4 Jahren gegeben, obwohl man ziemlich sicher ist, dass diese Maschine eine Nutzungsdauer von mindestens 6 Jahren haben wird. Damit erreicht man, dass die jährliche Abschreibung 300 Euro statt lediglich 200 Euro beträgt. Damit reduziert sich auch der Gewinn und die Steuerzahlung.

Ziel der Kostenrechnung ist es jedoch, eine möglichst der Realität entsprechende Entscheidungsgrundlage zu bekommen. Daher wird die Kostenrechnung den realistischeren Abschreibungswert von 200 Euro für ihre Berechnungen heranziehen.

*Dieser an die tatsächlichen Verhältnisse angepasste Abschreibungswert für die Kostenrechnung wird „**kalkulatorische Abschreibung**“ genannt.*

Betriebsüberleitungsbogen (BÜB): Aufwand → Kosten

	GuV-Rechnung	Kostenrechnung
Abschreibung	300	200

INVESTITIONSRECHNUNG

LERNZIELE IM DETAIL

BREAK-EVEN-POINT: Zweck • Aussage • Berechnung • Deckungsbeitrag

MINDESTUMSATZ (Break-Even-Umsatz). Zweck, Aussage • Berechnung • Deckungsbeitrags-Spanne • **AMORTISATIONSDAUER**

RETURN on INVESTMENT (ROI) (Grundlagen)

VARIABLE (Stellschrauben) der Investitionsrechnung

GRENZEN der Investitionsrechnung

OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Mit der Investitionsrechnung hat die Betriebswirtschaft den Unternehmen ein wertvolles Instrument zur Verfügung gestellt, um die Zukunft berechenbarer und planbarer zu machen. Sie gibt für Investitionsentscheidungen Antworten auf folgende Fragen:

- Wie viel Stück (= Menge) müssen verkauft werden, damit die Gewinnzone erreicht wird? (= **Break-Even-Point**)
- Wie hoch muss der Mindestumsatz sein, damit die Gewinnzone erreicht wird? (= **Mindestumsatz**)
- Wie lange dauert es, bis die Investitionskosten verdient sind? (= **Amortisationsdauer**)

Hinweis: Oben genannte Fragen werden anhand eines einfachen Beispiels, und zwar des „**Schiedsrichters Herzog**“ erläutert, das sich als roter Faden durch dieses Kapitel zieht.

Sie werden in weiterer Folge öfters dazu aufgefordert, einfache Berechnungen für Herrn Herzog zu erstellen. Es zahlt sich aus, dies auch zu tun. Ihr Lernerfolg wird sich dadurch deutlich steigern.

Ein wichtiger Hinweis: Das Beispiel ist bewusst stark reduziert. Bitte beschränken Sie sich rein auf die Ihnen vorliegenden Angaben – und lassen alles außer Acht, was sonst noch zu berücksichtigen wäre.

1 BREAK-EVEN-POINT

Herr Herzog wird Schiedsrichter:

Herr Herzog ist als Kellner bei der Pizzeria Bossi angestellt. Zuvor war er Profifußballer. Er musste seine hoffnungsvolle Karriere aufgrund einer schweren Verletzung jedoch frühzeitig beenden. Dennoch brennt sein Herz nach wie vor für den Fußball. Eines Tages bekommt er einen Anruf vom Fußballverband. Er wird gefragt, ob er Interesse hätte Schiedsrichter zu werden. Für Herrn Herzog klingt das sehr verlockend. Allerdings ist er nicht unbedingt vermögend und ein kühler Rechner. Daher stellt er auch gleich die Frage nach den Konditionen und bekommt folgende Auskunft:

Er müsste eine Schiedsrichter-Ausbildung machen. Diese würde 5.000 Euro kosten. Die Schiedsrichterlizenz ist zwei Jahre lang gültig. Danach müsste er alle zwei Jahre einen Auffrischungs- und Fortbildungskurs absolvieren.

Diese Kosten würde er jedoch bald wieder hereinbekommen. Denn er bekommt pro Spiel 140 Euro sowie die Verpflegung bezahlt.

Herr Herzog denkt sich: 140 Euro klingt gar nicht so schlecht. Allerdings muss ich ja auch zu den Spielorten mit meinem Auto hinfahren. Diese sind öfter ganz schön weit entfernt. Im Schnitt werde ich dafür schon mit 40 Euro für Hin- und Rückfahrt rechnen müssen.

Das kann sich nur rechnen, wenn ich auch oft genug eingesetzt werde. Er beschließt daher vom Fußballverband eine gesicherte Anzahl an Einsätzen zu bekommen.

Wie viele Einsätze müsste er zugesagt bekommen, dass er zumindest seine Kosten wieder hereinbekommt?

Ihre Lösung:

Lösung:

Wenn Sie die Anzahl von 50 Spielen errechnet haben, dann gratulieren wir Ihnen herzlich: Sie haben nämlich bereits eine erste Break-Even-Point-Berechnung durchgeführt!

Ihre Rechnung könnte folgendermaßen aussehen: Sie haben

- die 5.000 Euro Ausbildungskosten durch
- die 140 Euro Einnahmen
 - abzüglich der 40 Euro Fahrtkosten pro Spiel dividiert.

$$\frac{5.000}{(140 - 40)} = 50 \text{ Einsätze}$$

Der **Break-Even-Point** beantwortet folgende Frage:

Wie hoch muss die verkaufte Stückzahl (bzw. die Absatzmenge) sein, damit sämtliche Kosten verdient sind und die Gewinnzone erreicht ist?

Die Formel zur Berechnung des Break-Even-Points lautet:

$$\text{Break-Even-Point} = \frac{\text{Investitionskosten}}{(\text{Preis} - \text{variable Kosten})}$$

Berechnung mit dem Deckungsbeitrag

(Preis Verkaufserlös minus variable Kosten): Aufmerksamen Lesern wird aufgefallen sein, dass auf diese Weise der Deckungsbeitrag berechnet wird. Er kann auch zur Berechnung des Break-Even-Points herangezogen werden.

$$\text{Break-Even-Point} = \frac{\text{Investitionskosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro Einheit}}$$

Schiedsrichter Herzog:

Verkaufserlös (Preis) pro Einheit	€	140
- variable Kosten pro Einheit	€	40
= Deckungsbeitrag pro Einheit	€	100

Daher lautet die Berechnungsformel:

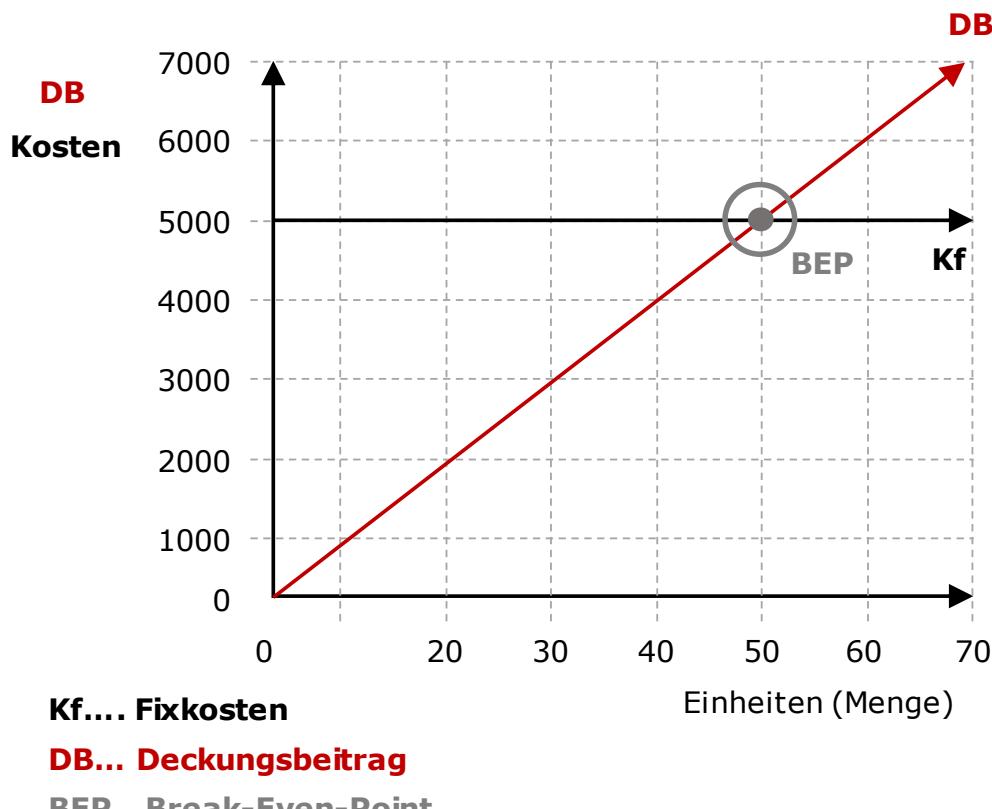
$$\text{Break-Even-Point} = \frac{5.000}{(100)} = 50 \text{ Einsätze}$$

Analysieren wir nun, was der Break-Even-Point für Herrn Herzog bedeutet. Der Break-Even-Point von 50 Spielen sagt Folgendes aus:

- Bis zum 49. Einsatz befindet sich Herr Herzog noch in der Verlustzone (= weniger als 5.000 Euro Deckungsbeitrag).
- Mit dem 50. Einsatz steigt er „pari“ aus. Er hat den Break-Even-Point erreicht (genau 5.000 Euro Deckungsbeitrag).
- Der 51. Einsatz bringt ihn in die Gewinnzone. Jeder weitere Einsatz erhöht dann seinen Gewinn um 100 Euro.

Für seine Investitionsentscheidung (in die Schiedsrichter-Ausbildung) muss er jetzt nur noch abschätzen, ob er innerhalb der nächsten zwei Jahre tatsächlich 50 Mal einberufen wird oder nicht. Um sich abzusichern, könnte er mit dem Verband vertraglich vereinbaren, dass ihm mindestens 51 Einsätze garantiert werden.

Der Break-Even-Point kann mit Hilfe einer einfachen Grafik sehr gut veranschaulicht werden:



Betrachtungszeitraum

Die betrachtete Periode kann frei gewählt werden. Sie kann den gesamten Zeitraum eines Investitionsprojekts umfassen, aber auch auf ein Jahr, einen Monat, einen Tag etc. heruntergerechnet werden.

Beim Schiedsrichter Herzog Beispiel wurde vorhin die gesamte Periode, in der die Lizenz gültig ist, als Betrachtungszeitraum herangezogen. Somit wurde auch die gesamte Ausbildungsinvestition in Höhe von 5.000 Euro als Basis genommen. Würde Herr Herzog wissen wollen, wie viele Einsätze er auf das Jahr bezogen benötigen würde, damit er den Break-Even-Point erreicht, dann sollte er nur die Ausbildungskosten auf ein Jahr gerechnet heranziehen (2.500 Euro).

Der Break-Even-Point wäre dann bei 25 Einsätzen jährlich erreicht.

2 MINDESTUMSATZ (BREAK-EVEN-UMSATZ)

Neben der erforderlichen Stückzahl kann man auch den notwendigen Mindestumsatz errechnen ab dem eine Investition die Gewinnzone erreicht.

Schiedsrichter Herzog:

Versuchen Sie zu errechnen, wie hoch der Mindestumsatz von Herrn Beispiel Herzog sein muss damit seine Ausbildungsinvestition die Gewinnschwelle erreicht. Wir verwenden dazu wieder die bekannten Ausgangsdaten:

Investitionskosten (bzw. Fixkosten):	€	5.000
Preis pro Einheit:	€	140
Variable Kosten pro Einheit	€	40

Der Break-Even-Point wurde mit 50 Einsätzen errechnet.

Ihre Lösung:

Lösung:

$$\text{Mindestumsatz} = \text{Break-Even-Absatzmenge} \times \text{Preis pro Einheit}$$

Schiedsrichter Herzog:

$$\text{Mindestumsatz} = 50 \text{ Einsätze} \times 140 \text{ Euro} = 7.000 \text{ Euro}$$

Auf Basis des Break-Even-Points kann somit der Mindestumsatz einfach berechnet werden.

Warum der Mindest-Umsatz höher als die Investitionskosten sein muss

Zum oben erläuterten Beispiel drängt sich eine Frage auf: Die Investitionskosten betragen 5.000 Euro. Warum muss der Mindestumsatz um 2.000 Euro höher sein? Haben Sie dafür eine Erklärung?

Hier schlägt wieder der Grundsatz „**Umsatz ist nicht gleich Gewinn**“ zu Buche. Von den 140 Euro Umsatz die pro Einsatz erwirtschaftet werden, müssen ja die Fahrtkosten (= variable Kosten) abgezogen werden; und diese Kosten belaufen sich bei 50 Einsätzen mit je 40 Euro variable Kosten auf insgesamt 2.000 Euro.

Schiedsrichter Herzog:

Wie hoch wäre der zu erzielende Mindestumsatz, wenn (durch größere Distanzen, die Herr Herzog pro Spiel zurücklegen muss, sowie durch gestiegene Benzinpreise) die Fahrtkosten auf 120 Euro pro Einsatz in die Höhe schnellen würden?

Ihre Lösung:

Lösung:

Schritt 1: Berechnung des neuen Deckungsbeitrags pro Einheit

Verkaufserlös (Preis) pro Einheit	€	140
- variable Kosten pro Einheit	€	120
= Deckungsbeitrag pro Einheit	€	20

Schritt 2: Berechnung des neuen Break-Even-Points:

$$\frac{5.000}{20} = 250 \text{ Einsätze}$$

Schritt 3: Berechnung des neuen Mindestumsatzes:

$$\text{Mindestumsatz} = 250 \text{ Einsätze} \times 140 \text{ Euro} = 35.000 \text{ Euro}$$

Das neue Ergebnis ist dramatisch! Es müsste ein Umsatz von 35.000 Euro erwirtschaftet werden, um die Investitionskosten von 5.000 Euro wieder verdient zu haben.

Deckungsbeitrags-Spanne

Obiges Beispiel zeigt: Der zu erzielende Umsatz muss umso höher sein, je höher die anteiligen variablen Kosten und somit je geringer der Deckungsbeitrag in Prozent vom Umsatz ist (das bedeutet, je mehr die variablen Kosten vom Umsatz „abknabbern“).

In vielen Branchen sind die sog. **Deckungsbeitrags-Spannen** (der Prozentsatz, der vom Umsatz übrigbleibt), sehr gering. Wenn hier auf das Prinzip „Umsatz ist nicht gleich Gewinn“ vergessen wird, dann kann das nicht lange gut gehen.

Beispiel Zeitschriften-Handel:

Dem Zeitschriftenhändler „News“ bleibt von jeder verkauften Zeitschrift 25% des erzielten Umsatzes. Das ist der Einkaufsrabatt den ihm der Verlag üblicherweise gewährt. Seine Deckungsbeitrags-Spanne beträgt somit 25%.

Basierend darauf ergeben sich für verschiedene Geschäftsfälle folgende zu erreichende Mindestumsätze:

Hinweis: Berechnung mit dem Taschenrechner:

Investitionskosten (10.000 €): 40 %

Geschäftsfall	Kosten	Erforderlicher Mindestumsatz
Investition Computer	10.000	40.000
Neuer Mitarbeiter	30.000	120.000
Forderungsausfall	2.000	8.000

Beispiel Grafiker:

Der Grafiker „Graph“ benötigt bis auf einen hochwertigen Computer nur wenig. Der zusätzliche (variable) Aufwand für die Erfüllung eines Auftrags beträgt maximal 10% des Umsatzes. Die Deckungsbeitragsspanne liegt somit bei 90%.

Er hat damit ganz andere Voraussetzungen für oben angeführte Beispiele:

Geschäftsfall	Kosten	Erforderlicher Mindestumsatz
Investition Computer	10.000	~ 11.100
Neuer Mitarbeiter	30.000	~ 33.300
Forderungsausfall	2.000	~ 2.200

3 AMORTISATIONSDAUER

Bei der Amortisationsrechnung wird berechnet wie lange es dauert (Tage, Monate, Jahre) bis die Kosten einer Investition wieder verdient sind und die Gewinnzone erreicht wird. Dieser Zeitraum wird **Amortisationsdauer** genannt.

Schiedsrichter Herzog:

Nachdem Herr Herzog den Break-Even-Point berechnet hat (= 50 Einsätze), möchte er jetzt zusätzlich wissen, wie viele Monate es dauert, bis er die Gewinnzone (= den Break-Even-Point) erreicht hat. Um diesen Zeitraum berechnen zu können, fehlt eine Zusatzangabe, nämlich die in Aussicht gestellten Einsätze pro Monat.

Der Fußballverband stellt 5 Einsätze pro Monat in Aussicht. Zusammengefasst bedeutet das:

Investitionskosten (bzw. Fixkosten):	€	5.000
Preis pro Einheit:	€	140
- Variable Kosten pro Einheit	€	40
= Deckungsbeitrag pro Einheit	€	100
Einsätze pro Monat:		5 Spiele

Berechnen Sie bitte die Amortisationsdauer für Herrn Herzogs Schiedsrichter-Ausbildung.

Ihre Lösung:

Lösung:

Die Formel zur Berechnung der Amortisationsdauer lautet:

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{Investitionskosten}}{(\text{DB pro Einheit} \times \text{erwartete Absatzmenge pro Periode})}$$
$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{5.000}{100 \times 5} = 10 \text{ Monate}$$

Das bedeutet:

- Bis inklusive des 9. Monats befindet sich Herr Herzog in der Verlustzone.
- Mit Ende des 10. Monats steigt er „pari“ aus. Er hat den Break-Even-Point erreicht.
- Der 11. Monat bringt ihn in die Gewinnzone. Jeden weiteren Monat erwirtschaftet er einen Gewinn (genauer formuliert einen Deckungsbeitrag) in Höhe von 500 Euro.

Management Talk: „Wie lange dauert es, bis sich die Investition wieder amortisiert hat?“

Je früher eine Investition die Gewinnzone erreicht, um so „sicherer“ ist die Investition. Würde sich im Beispiel von Herrn Herzog eine andere Investitionsalternative bereits nach 7 Monaten amortisieren, wäre diese zu bevorzugen.

Praxis: In den Unternehmen wird der Fokus immer mehr auf eine kurze Amortisationsdauer gelegt. Der Grund dafür ist der globale Wettbewerb sowie der rasante technologische Fortschritt: Ein Smartphone ist schon nach ein paar Monaten nicht mehr auf dem neuesten Stand; und gehört schon bald zum alten Eisen. Somit hat es auch nur wenige Monate Zeit sich zu amortisieren.

4 RETURN ON INVESTMENT (ROI)

Zahlt sich die Investition aus? Könnte man die Ressourcen (Geld etc.) nicht besser woanders investieren?

Das ist eine Frage der Rentabilität. Dabei wird der erwartete Gewinn aus einer Investition jenem Betrag gegenübergestellt, der für die Finanzierung der Investition erforderlich ist. Bei mehreren Investitionsalternativen wird man sich für diejenige entscheiden, die den höchsten ROI (den höchsten Return-on-Investment) verspricht.

$$\text{Return on Investment (ROI) in \%} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Hinweis (nicht prüfungsrelevant):

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Formel zur Berechnung der Gesamtkapital-Rentabilität oft folgendermaßen angegeben:

$$\text{Gesamtkapital-Rentabilität (ROI)} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Die Berücksichtigung von Fremdkapitalzinsen dient insbesondere dazu, dass man unterschiedlich finanzierte Investitionsvorhaben besser miteinander vergleichen kann; zB eine ausschließlich mit Eigenkapital finanzierte Variante contra eine teilweise fremdfinanzierte Variante (siehe dazu die weiterführende Literatur).

5 VARIABLE DER INVESTITIONSRECHNUNG

Die Ergebnisse der Investitionsrechnung hängen von den getroffenen Annahmen (= den Variablen) ab. Werden einzelne Variablen geändert, können sich dadurch völlig andere Schlussfolgerungen ergeben.

Zur Erläuterung gehen wir wieder zum Break-Even-Point zurück. Die Formel zur Berechnung des Break-Even-Points lautet:

$$\text{Break-Even-Point} = \frac{\text{Investitionskosten}}{(\text{Preis} - \text{variable Kosten})}$$

Für das Beispiel des Schiedsrichters Herzog bedeutet das:

$$\frac{5.000}{(140 - 40)} = 50 \text{ Einsätze}$$

Nehmen wir an, der Fußballverband könnte Herrn Herzog nur 35 Einsätze garantieren. Das liegt deutlich unter den 50 Einsätzen, die zum Erreichen des Break-Even-Points notwendig sind.

Herrn Herzog liegt das Schiedsrichter-Projekt ziemlich am Herzen. Allerdings ist er auch ein kühler Rechner. Was könnte er Ihrer Meinung nach daher tun?

Ihre Lösung:

Lösung:

Herr Herzog könnte mit dem Fußballverband verhandeln:

- Die Ausbildung darf statt 5.000 Euro nur 4.000 Euro betragen
- Der Preis pro Einsatz muss auf 160 Euro (statt 140) erhöht werden

Zudem kann er versuchen, die Fahrtkosten zu reduzieren (von 40 auf 30 Euro); beispielsweise indem er öffentliche Verkehrsmittel benutzt.

Mit diesen neuen Variablen würde sich folgender Break-Even-Point errechnen:

$$\text{Break-Even-Point} = \frac{5.000}{(160 - 30)} = 31 \text{ Einsätze}$$

Es wäre also der Break-Even-Point bereits bei rund 31 Einsätzen erreicht. Die garantierten 35 Einsätze würden daher ausreichen, damit Herr Herzog in die Gewinnzone gelangt.

Dieses Beispiel zeigt: Rechnet sich eine Investition nach einer ersten Berechnung nicht, dann kann man an den Variablen – den Stellschrauben – „drehen“:

- die Investitionskosten senken
- den Preis erhöhen
- die variablen Kosten reduzieren

Hinweis: „Gesund rechnen“

Es soll in Unternehmen vorkommen, dass Mitarbeiter ein Investitionsprojekt unbedingt umsetzen wollen. Dazu gehen sie bei den Variablen jeweils von den besten Erwartungen aus. Durch dieses Drehen an den Variablen“ kann man Projekte somit auch „gesund rechnen“.

Bei der Überprüfung eines Projektvorschlags muss der Entscheider somit auch jede einzelne Variable prüfen und hinterfragen.

6 GRENZEN DER INVESTITIONSRECHNUNG

Unsicherheitsfaktor Zukunft

Bei einer Investition

- weiß man in der Regel zwar wie hoch heute die Investitionskosten sind
- man kann jedoch nicht (genau) vorhersagen, wie sich künftig die Preise und variablen Kosten entwickeln werden.

Das birgt die Gefahr in sich, dass man mit seiner Berechnung vollkommen daneben liegt, wenn

- zu optimistische oder pessimistische Erwartungen über den erzielbaren Preis (Verkaufserlös) getroffen wurden (zB die Preise sinken radikal)
- mit zu geringen oder zu hohen variablen Kosten kalkuliert wurde (zB die Rohstoff- oder Energiekosten explodieren)

Daher ist bei einer Investitionsentscheidung stets auch das unternehmerische Risiko zu tragen.

Nicht in Geld bewertbare „Soft Facts“

Ein Unternehmer möchte ein neues Auto erwerben und hat dazu mehrere Alternativen: Die Betriebswirtschaft kann hierzu lediglich auf Zahlen basierte Fakten eine Entscheidungshilfen leisten (Anschaffungspreis, Nutzungsdauer, Treibstoffverbrauch etc.).

Für andere Kriterien kann sie jedoch keine Hilfe bieten; zB die Farbe, das schöne Design, den Imagefaktor ...

Somit wird immer auch eine emotionale Komponente eine Rolle spielen und Gefühls- oder Bauchentscheidungen erforderlich machen. Das gilt sogar für millionenschwere Investitionen in Großkonzerne.

Für Spaß, Familienglück und Ähnliches gibt es keine betriebswirtschaftliche (= rechnerische) Lösung. Der Entscheider ist hier dazu gezwungen, andere Wertekategorien als Geld in seine „Kalkulation“ mit einzubeziehen.

Schiedsrichter Herzog:

Herr Herzog hat so viel Spaß daran, andere am Spielplatz herumzukommandieren, dass für ihn das Geld, das er dafür bekommt eine untergeordnete Rolle spielt. Der „Spaßfaktor“ bzw. persönliche Neigungen werden bei der Break-Even-Point-Berechnung ebenfalls vernachlässigt.

Oder umgekehrt betrachtet: Es besteht die Gefahr, dass Herr Herzog durch die viele Zeit, die er für sein Schiedsrichter-Hobby einsetzen müsste, sein Eheglück und Familienleben aufs Spiel setzt. Wie soll dieses Risiko bewertet werden?

Bewusste oder unbewusste Vernachlässigung von Variablen (wie zB der „investierten“ Zeit)

Bei allen Berechnungen des Beispiels von Herrn Herzog wurde nicht berücksichtigt, dass er dafür ja auch viel Zeit investieren muss. Zeit, die er für andere Tätigkeiten auch gut nutzen könnte.

Diese Vernachlässigung des „Faktors Zeit“ ist bei Kleinunternehmern eher die Regel als die Ausnahme. Ihre eigene Zeit spielt bei den Berechnungen oft keine Rolle.

Zusammengefasst: Die Grenzen der Investitionsrechnung sind

- die nicht exakt vorhersehbare Zukunft
- die nicht in Geld bewertbaren Soft Facts
- die bewusste oder unbewusste Vernachlässigung von Faktoren (wie zB der investierten Zeit)

Trotz dieser Einschränkungen sollte keine Anschaffung, oder kein Projekt ohne eine derartige Entscheidungshilfe gestartet werden.

7 OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Bei einer Entscheidung bieten sich mehrere Alternativen an:

- Option 1: etwas tun
- Option 2: nichts tun
- Manchmal auch Option 3: etwas anderes tun

Beispiel Pizzeria Bossi: Soll ich Werbung betreiben?

Herr Bossi erwägt eine Social Media-Kampagne zu starten, um den Bekanntheitsgrad seiner Pizzeria zu erhöhen. Er holt sich von einer Werbeagentur einen Kostenvoranschlag ein. Dieser beläuft sich auf 10.000 Euro. Als er den Betrag sieht, bekommt er einen Schock und verzichtet dankend. Andere Werbeformen kommen für ihn auch nicht in Frage. „Was bringt schon eine Anzeige in einer Zeitung“, meint er.

Die Pizzeria Giovanni kündigt über Social Media einen Family-Day an. Hier gibt es eine riesengroße Pizza für die gesamte Familie zum Preis von 2 Pizzas. Die Aktion wird ein Riesenerfolg. Herr Bossi muss zusehen, wie viele seiner treuesten Kunden dieses Angebot nutzen.

Opportunitätskosten sind zumeist nicht exakt zu berechnen.

Pizzeria Bossi:

Dass Herr Bossi sich 10.000 Euro ersparen konnte, indem er auf die Kampagne verzichtete, ist klar. Ob eine andere Entscheidung – die Werbe-Kampagne doch durchzuführen – den gewünschten Erfolg gebracht hätte, steht jedoch in den Sternen.

Statt Alternativen könnte man auch „Gelegenheiten“ sagen (Englisch „Opportunity“). Damit können Opportunitätskosten mit „Kosten der nicht genutzten Gelegenheit“ übersetzt werden. Die Opportunitätskosten sollten unbedingt bei allen Überlegungen mitberücksichtigt werden.

Beispiele für Opportunitätskosten:

Der Verkäufer entscheidet sich für die Alternative, den weiten Weg zu einem Kunden nicht auf sich zu nehmen. Die Reisekosten übersteigen 1.000 Euro.

- **Opportunitätskosten:** Durch einen Auftrag dieses Kunden ließe sich ein Umsatz von 100.000 Euro erwirtschaften.

Die Filialleiterin entscheidet sich für die Alternative, keinen zusätzlichen Verkäufer einzustellen. Er würde täglich 200 Euro kosten.

- **Opportunitätskosten:** Ca. 10 Kunden mit einem Umsatzpotenzial von 80 Euro pro Kunde verlassen täglich das Geschäft, weil sie nicht rechtzeitig bedient werden können.

Das Unternehmen entscheidet sich dafür das Mitarbeiter-Motivationsprogramm nicht durchzuführen. Es würde 20.000 Euro kosten.

- **Opportunitätskosten:** Die Kosten, verursacht durch Fluktuation, innere Kündigung, Mobbing, Einbehalten von Ideen etc. können ein Vielfaches ausmachen.

Management Talk: Wer ein Projekt durchsetzen möchte, kann den Begriff Opportunitätskosten gezielt einsetzen, zum Beispiel: „Mir ist klar, dass dieses Projekt Kosten verursacht. Es muss uns allerdings auch bewusst sein, welche Opportunitätskosten entstehen können, wenn wir das Projekt nicht durchführen.“

WIRTSCHAFTSRECHT

ERKENNTNISSE, KOMPETENZEN UND TRANSFERZIELE

Jeder von uns schließt in seinem privaten als auch beruflichen Leben laufend **Verträge** ab. Meistens passiert das, ohne zu wissen, dass man gerade Rechte erworben, aber auch Pflichten eingegangen ist. Im Geschäftsleben wird das durch unterschiedliche **Rechtsformen** der Unternehmen zusätzlich erschwert. Große Bedeutung bekommt die Rechtsform auch, wenn der Geschäftspartner in Zahlungsschwierigkeiten gerät (**Insolvenz**) oder vielleicht sogar in Konkurs gehen muss.

Zur Überwindung von Liquiditätsengpässen sowie zur Finanzierung kleinerer Investitionen aber auch großer Vorhaben, gibt es verschiedene **Finanzierungsformen**. Diese bieten gleichzeitig die Grundlage auf die Frage, wie man sein Geld gewinnbringend anlegen kann (**Veranlagungsarten**) und sich dabei der Chancen, aber auch der Risiken bewusst zu sein.

In diesem Kapitel werden jene rechtlichen Themenbereiche behandelt, die im Wirtschaftsleben besondere Bedeutung haben. Dazu gehören:

Gesellschaftsrecht

- Warum gibt es überhaupt so viele verschiedene Rechtsformen.
- Wer hat in einem Unternehmen welche Vertretungsrechte.

Vertragsrecht

- Wie kann man sicherstellen, dass ein Vertrag auch hält.
- Wie soll man vorgehen, wenn ein Vertrag nicht eingehalten wird.
- Was sind die wichtigsten Eckpfeiler von Kaufverträgen, Mietverträgen, Leasingverträgen, Lizenzverträgen?
- Was sind die rechtlichen Grundpfeiler eines Beschäftigungsverhältnisses?

Insolvenzrecht

- Was passiert, wenn eine Insolvenz unausweichlich wird. Was bedeutet das für die betroffene Firma, aber auch für die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber?

Finanzierung

- Mit welchen Finanzierungsformen lassen sich Liquiditätsengpässe überbrücken und Investitionen finanzieren?
- Wie können Unternehmen als auch Private Ihr Geld anlegen?

Hinweis zu Landesspezifika: Beim Wirtschaftsrecht gibt es ein paar Begriffe, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz anders lauten. Darauf wird mit den Kürzeln „Ö für Österreich“ und „CH für die Schweiz“ hingewiesen. Die Prüfungen beinhalten die im jeweiligen Land gebrauchten Begriffe.

GESELLSCHAFTSRECHT

ERKENNTNISSE, LERNERGEBNISSE UND TRANSFER-ZIELE

Jeder von uns schließt in seinem privaten als auch beruflichen Leben laufend **Verträge** ab. Meistens passiert das, ohne zu wissen, dass man gerade Rechte erworben, aber auch Pflichten eingegangen ist. Im Geschäftsleben wird das durch unterschiedliche **Rechtsformen** der Unternehmen zusätzlich erschwert. Große Bedeutung bekommt die Rechtsform auch, wenn der Geschäftspartner in Zahlungsschwierigkeiten gerät (**Insolvenz**) oder vielleicht sogar in Konkurs gehen muss.

Zur Überwindung von Liquiditätsengpässen sowie zur Finanzierung kleinerer Investitionen aber auch großer Vorhaben, gibt es verschiedene **Finanzierungsformen**. Diese bieten gleichzeitig die Grundlage auf die Frage, wie man sein Geld gewinnbringend anlegen kann (**Veranlagungsarten**) und sich dabei der Chancen, aber auch der Risiken bewusst zu sein.

- ⇒ Warum gibt es überhaupt so viele verschiedene Rechtsformen.
- ⇒ Wer hat in einem Unternehmen welche Vertretungsrechte.
- ⇒ Wie kann man sicherstellen, dass ein Vertrag auch hält.
- ⇒ Wie soll man vorgehen, wenn ein Vertrag nicht eingehalten wird.
- ⇒ Was sind die wichtigsten Eckpfeiler von Kaufverträgen, Mietverträgen, Leasingverträgen, Lizenzverträgen?
- ⇒ Was sind die rechtlichen Grundpfeiler eines Beschäftigungsverhältnisses?
- ⇒ Was passiert, wenn eine Insolvenz unausweichlich wird. Was bedeutet das für die betroffene Firma, aber auch für die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber?
- ⇒ Mit welchen Finanzierungsformen lassen sich Liquiditätsengpässe überbrücken und Investitionen finanzieren?
- ⇒ Wie können Unternehmen als auch Private Ihr Geld anlegen?

Hinweis zu Landesspezifika: Beim Wirtschaftsrecht gibt es ein paar Begriffe, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz anders lautend sind. Darauf wird mit den Kürzeln „Ö für Österreich“ und „CH für die Schweiz“ hingewiesen. Die Prüfungen beinhalten die im jeweiligen Land gebrauchten Begriffe.

LERNZIELE IM DETAIL

RECHTSFORMEN

Kriterien für die Rechtsformwahl • insbesondere Haftung (persönlich, solidarisch)

MERKMALE, VORTEILE und NACHTEILE DER VERSCHIEDENEN RECHTSFORMEN:
EINZELUNTERNEHMEN • **GESELLSCHAFTEN** • **Personengesellschaft** •

Kapitalgesellschaft • Juristische Person • GESELLSCHAFT BÜRGERLICHEN RECHTS •
OFFENE HANDELSGESELLSCHAFT (Ö: OFFENE GESELLSCHAFT • CH:
KOLLEKTIVGESELLSCHAFT) • KOMMANDITGESELLSCHAFT • Kommanditist •
Komplementär • STILLE GESELLSCHAFT • GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER
HAFTUNG (GmbH): Stammkapital • Geschäftsführer • geschäftsführender
Gesellschafter
VEREIN: Vereinszweck • Vereinsgründung • Organe • Mitgliederversammlung •
Vorstand • Vertretung • Haftung)
AKTIENGESELLSCHAFT (AG): siehe Finanzierung
FIRMA: Firmenname • Zusätze abhängig von der Rechtsform • Künstlername

VERTRETUNGSBEFUGNIS

IN ABHÄNGIGKEIT VON DER RECHTSFORM: Einzelvertretung • Gesamtvertretung •
Geschäftsführung • geschäftsführender Gesellschafter • Vorstand •
Gesamtvertretung
VOLLMACHTEN an MITARBEITER: Handlungsvollmacht • Prokura • Gesamtprokura •
ppa • Anpassungsmöglichkeiten • Außenverhältnis-Innenverhältnis

HANDELSREGISTER / (in Ö: FIRMENBUCH):

Zweck und Bedeutung • Welche Unternehmen und welche Informationen •
Handelsregisternummer

UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

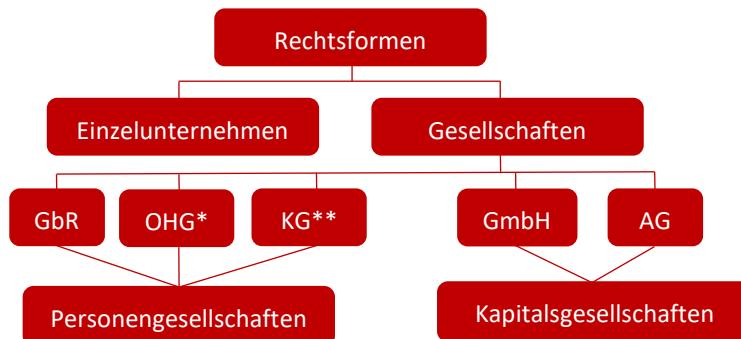
Konzern • Muttergesellschaft • Tochtergesellschaft • Akquisition • Übernahme •
Fusion • Joint Venture • Kartell • Kartellrecht

1 RECHTSFORMEN

Tagtäglich wird man mit Abkürzungen wie GmbH, OG, KG, AG konfrontiert; sei es:

- als Mitarbeiter des Unternehmens
- als Kunde oder Verkäufer
- als interessierter Leser der Medien
- als jemand, der mit der Gründung eines Unternehmens liebäugelt.

Einen Überblick über die unterschiedlichen Rechtsformen gibt folgende Grafik:



* Die OHG in Deutschland entspricht im Wesentlichen der OG in Österreich und der KLG in der Schweiz.

** In der Schweiz wird die Abkürzung KMG genutzt.

Warum genügt nicht eine einzige Rechtsform, sondern gibt es so viele Verschiedene? Wird dadurch das Wirtschaftsleben nicht unnötig kompliziert?

Die Antwort lautet: Die verschiedenen Rechtsformen wurden geschaffen, um den vielen unterschiedlichen Bedürfnissen der Unternehmer Rechnung zu tragen; und diese können tatsächlich mannigfaltig sein. Folgende Fragen stellen sich bei der Wahl der individuell richtigen Rechtsform.

Kriterien für die Rechtsformwahl:

- Schafft man es alleine?
- Wenn nein, wozu braucht man einen Partner? Für die Einbringung von Kapital oder ist auch eine aktive Mitarbeit erwünscht?
- Wie sollen die Rechte und Pflichten der Partner aufgeteilt werden?
- Ist jemand bereit, mit seinem gesamten Vermögen und Einkommen (auch mit dem Privatvermögen) für die Schulden des Unternehmens zu haften?
- Benötigt man einen Kredit von einer Bank? Ist man kreditwürdig?
- Ist man bereit, hohe Gründungskosten zu tragen?
- Wie werden sich die Gewinne voraussichtlich entwickeln und welche Rechtsform bietet die besten Steuervorteile?

Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, kann das auch ein Anlass sein die Rechtsform zu ändern:

- Steigt zB das Unternehmens-Risiko, kann die Umwandlung eines Einzelunternehmens in eine GmbH angebracht sein.
- Möchte man den Weltmarkt erobern, könnte die Umgründung in eine Aktiengesellschaft das notwendige Kapital bringen.

1.1 Einzelunternehmen

Ein Großteil der Unternehmens-Neugründungen erfolgt in der Rechtsform eines Einzelunternehmens. Viele Unternehmer bleiben auch bis zum Ende ihrer Geschäftstätigkeit dieser Rechtsform treu.

Dafür sprechen wesentliche **Vorteile**:

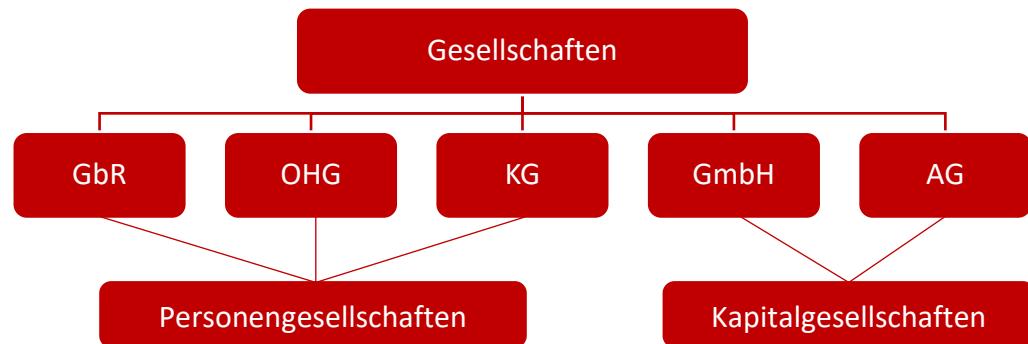
- Ein Einzelunternehmen ist schnell gegründet und kann auch schnell wieder aufgelöst werden.
- Die Gründungskosten sind sehr gering.
- Ein Einzelunternehmer kann allein entscheiden. Er kann seine Ideen so umsetzen wie er es will und muss nicht auf die Meinung anderer Partner Rücksicht nehmen, wie zB: Wie soll das Produkt gestaltet sein? Wie hoch soll der Preis sein? Soll man tatsächlich mehrere Tausend Euro in eine Werbekampagne investieren? Welches Firmenauto soll es sein? etc.
- Da Entscheidungen allein getroffen werden, können sie auch schnell getroffen werden, was einen entscheidenden Flexibilitätsvorteil bedeutet.
- Einzelunternehmer müssen nur für eigene Fehler geradestehen und nicht für jene, die die Partner machen.
- Viele Gesellschaftsunternehmen scheitern, weil sich die einst gut befreundeten Gesellschafter im Laufe der Zeit auseinanderleben und zerstreiten.
- Und last, but not least: Man muss den Gewinn mit niemandem teilen.

Diesen Vorteilen stehen jedoch auch einige sehr gewichtige **Nachteile** gegenüber:

- Der Allerwichtigste zuerst: Einzelunternehmer können daran scheitern, weil sie sich als Einzelkämpfer einfach übernehmen. Alle Herausforderungen, Hürden und Hindernisse allein zu meistern kann schwierig werden. Zudem ist die Kombination aus fachlicher Kompetenz und Verkaufstalent eher selten.
- Das notwendige Kapital allein aufzubringen, das zum Start und zum Überstehen der ersten Geschäftsjahre notwendig ist, ist schwierig. Der Versuch alles mit Fremdkapital (zB mit Bankkrediten) zu finanzieren kann fatale Folgen haben.
- Eine einzelne Person ist für Banken und Lieferanten nur begrenzt kreditwürdig.
- Im Konkursfall muss der gescheiterte Unternehmer persönlich und unbeschränkt für die Schulden des Unternehmens haften: Das Auto, die Wohnung, der Fernseher und andere Vermögenswerte können herangezogen werden, um die Forderungen der **Gläubiger** zu begleichen.
(siehe auch das Kapitel Insolvenz)

Gesellschaften

Will oder kann man ein Unternehmen nicht allein, sondern mit Partnern gründen, kann aus einer Vielfalt an Rechtsformen gewählt werden. Die Gesellschaften unterteilen sich grundsätzlich in Personen- und Kapitalgesellschaften.



Personengesellschaften werden zumeist von Personen gegründet, die aktiv im Unternehmen mitarbeiten wollen. Bei den Personengesellschaften sind das Unternehmen und die daran beteiligten Personen sehr eng miteinander verwoben. Was das Unternehmen trifft, schlägt gleichzeitig direkt auf die Gesellschafter durch. Das hat insbesondere im Konkursfall sehr unerfreuliche Auswirkungen (der Konkurs des Unternehmens führt zumeist auch direkt zu einem Privatkonkurs der privat haftenden Gesellschafter).

Beispiel: *Die Schneider OHG mietet eine Wohnung. Sie kann die Miete nicht zahlen. Der Vermieter klagt diese bei einem Gesellschafter persönlich ein und kann sie von ihm kassieren.*

Viele sind nicht bereit dieses Haftungsrisiko zu übernehmen. Dann bieten sich sogenannte **Kapitalgesellschaften** an.

Hier gibt es eine klare Abgrenzung zwischen dem Unternehmen und den daran beteiligten Personen. Das Unternehmen ist eine sog. **juristische Person**. Im Konkursfall verlieren diese zwar „ihr Unternehmen“, können allerdings nicht persönlich für die gemachten Schulden haftbar gemacht werden.

Beispiel: *Die Schneider GmbH mietet eine Wohnung. Sie kann die Miete nicht zahlen. Der Vermieter klagt diese ein. Die GmbH geht in Konkurs. Da die Gesellschafter nicht persönlich für die Schulden des Unternehmens haften, schaut der Vermieter durch die Finger.*

Die Unterscheidung zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften hat zudem für die Besteuerung der Unternehmensgewinne Relevanz.

1.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, GesBR)

Eine **Gesellschaft bürgerlichen Rechts**, abgekürzt **GbR** bzw. **GesBR**, ist so einfach und schnell gegründet, dass viele gar nicht wissen, dass sie selbst bereits Gesellschafter einer GbR sind. Es genügt bereits die mündliche Vereinbarung zweier Personen, ein gemeinsames Projekt zu starten – und schon hat man eine Gesellschaft nach bürgerlichem Recht gegründet. Dabei kann es sich zum Beispiel um den Kauf einer gemeinsamen Wohnung, die gemeinsame Aufnahme eines Kredits oder auch um eine Lottogemeinschaft handeln.

Eine GbR kann schon durch eine schlüssige Handlung begründet werden. Es ist kein schriftlicher Vertrag notwendig. Sie ist oftmals auf die Dauer eines Vorhabens, eines Projekts, begrenzt. Mit dem Ende des Projekts endet auch die GbR; auch das ohne jede Formalität.

Bei einer GbR haften alle Gesellschafter für die gesamten Schulden des Unternehmens.

Beispiel: Herr und Frau Huber haben gemeinsam einen Kredit aufgenommen, um damit den Kauf einer Wohnung finanzieren zu können. Nach 5 Jahren lassen sie sich scheiden. Herr Huber verfällt in eine Depression und verliert seinen Job. Frau Huber muss für den gesamten Kredit aufkommen.

Auch im Wirtschaftsleben spielen GbRs eine Rolle. Größere Projekte werden häufig auf Basis einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts abgewickelt.

Beispiel:

- Zwei große Bauunternehmen vereinbaren gemeinsam ein Krankenhaus zu errichten.
- Zwei Bildungsinstitute reichen gemeinsam einen EU-Förderantrag ein.

1.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG) / Offene Gesellschaft (OG) / Kollektivgesellschaft (KLG)

Hinweis: Die OHG (Offene Handelsgesellschaft) in Deutschland entspricht im Wesentlichen der OG (Offenen Gesellschaft) in Österreich und der KLG (Kollektivgesellschaft) in der Schweiz. In weiterer Folge wird nur mehr der Begriff „OHG“ verwendet.

Wenn man eine Geschäftsidee mit einem oder mehreren gleichberechtigten Partnern umsetzen will, dann bietet sich die **Offene Handelsgesellschaft**, abgekürzt **OHG**, an. Hier haben alle Gesellschafter die gleichen Rechte und Pflichten. Die Partner

- sind am Gewinn beteiligt
- können mitentscheiden
- arbeiten in der Regel im Unternehmen mit und
- haften für die Schulden des Unternehmens.

Die wichtigste Voraussetzung für die Wahl der OHG als Rechtsform ist unbedingtes, gegenseitiges Vertrauen, denn bei der Haftung gilt für jeden einzelnen Gesellschafter das Prinzip: „**mitgefangen – mitgehängt**“. Dieses wird durch die Regelung der Vertretungsbefugnis verstärkt. Jeder Gesellschafter ist **einzelν vertretungsberechtigt**, d. h. er kann im Namen des Unternehmens Verträge unterzeichnen, die für das Unternehmen und damit für alle Gesellschafter bindend sind.

Beispiel: Hirscher, Neureuter, Schneider OHG

Angenommen, Herr Neureuther erfüllt sich einen Jugendtraum und bestellt beim Ferrari-Händler einen roten 300-PS-Flitzer als Firmenwagen. Unterzeichnet er den Kaufvertrag im Namen der OHG, dann ist dieser Vertrag rechtsgültig. Weder Herr Neureuther noch Frau Schneider können dagegen etwas unternehmen (*mitgefangen-mitgehängt*).

Besonders bitter wird es für die Gesellschafter, wenn solch unüberlegte Entscheidungen eines einzelnen Partners zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens führen. Dann greift nämlich die für die OHG geltende verschärfte Haftungsbestimmung: die **solidarische Haftung** (in der Schweiz: **Solidarhaftung**).

Jeder OHG-Gesellschafter haftet persönlich, unbeschränkt für sämtliche Schulden des Unternehmens. Darunter versteht man, dass ein **Gläubiger** das Recht hat, seine gesamten Forderungen gegenüber der OHG von jedem einzelnen Gesellschafter direkt (= **Schuldner**) einzutreiben.

Beispiel: Solidarische Haftung

Der Ferrari-Händler hat gegen die oben genannte OHG eine offene Forderung in Höhe von 60.000 Euro. Da Herr Hirscher bekannterweise über ein beträchtliches Privatvermögen verfügt, fordert der **Gläubiger** den gesamten offenen Betrag direkt von ihm ein. Herr Hirscher muss zahlen. Danach muss er versuchen, von seinen Mitgesellschaftern deren anteilige Beträge einzutreiben.

Diese verschärfte Haftungsbestimmung hat jedoch auch einen Vorteil: Sie erhöht gegenüber Banken, Lieferanten und Kunden die **Kreditwürdigkeit**.

1.4 Kommanditgesellschaft

Die Rechtsform **Kommanditgesellschaft**, abgekürzt **KG** (in der Schweiz: **KMG**), ist der OHG sehr ähnlich. Der wesentliche Unterschied ist, dass nicht alle Partner gleichberechtigt sind. Daher kann man auch von einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ reden.



Diese Rechtsform eignet sich insbesondere dann, wenn einer der Partner nicht dazu bereit ist, das volle Unternehmerrisiko zu tragen und mit seinem gesamten Privatvermögen zu haften. Dieser wird **Kommanditist** (in der Schweiz: **Kommanditär**) genannt.

Nur der **Komplementär** haftet unbeschränkt und persönlich. Sollte es mehrere Komplementäre geben, haften sie auch solidarisch (so wie die OHG-Gesellschafter).

Verständlicherweise bedeutet höheres Risiko und mehr Pflichten auch mehr Rechte. Der Komplementär trifft die Entscheidungen im Unternehmen und vertritt das Unternehmen nach außen. Der Kommanditist hat keine Mitsprache-, sondern lediglich Kontrollrechte (Recht auf Einsicht in die Bücher).

Die Rechtsform KG wird vor allem gewählt ...

- bei Familienunternehmen: Man will verhindern, dass im Falle eines Konkurses beide Lebenspartner unbeschränkt haften.
- bei reinen Kapitalgebern (Finanziers): Diese wollen am Gewinn teilhaben, jedoch das Risiko der persönlichen Haftung nicht eingehen.

Es kann auch mehrere Komplementäre und viele Kommanditisten in einer KG geben.

1.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Der wichtigste Vorteil der GmbH ist bereits aus dem Namen ersichtlich: die beschränkte Haftung. Das bedeutet, dass das Privatvermögen der Gesellschafter vor dem Zugriff der **Gläubiger** gesichert ist.

Damit stellt diese Rechtsform eine Art Versicherung für das Privatvermögen dar. Das erklärt auch die große Beliebtheit bei den Unternehmern. GmbHs sind weit häufiger anzutreffen als OHGs und KGs.

Um den Gläubigern des Unternehmens zumindest eine gewisse Grund-Absicherung zu gewähren, fordert der Gesetzgeber ein Mindestkapital, das bei der Gründung der Gesellschaft aufgebracht werden muss; das sogenannte **Stammkapital** einer GmbH (die aktuelle Mindesthöhe in den jeweiligen Ländern entnehmen Sie bitte dem Internet).

Die GmbH ist eine sog. juristische Person. Sie kann Verträge abschließen und geklagt werden. Sie kann auch selbst klagen; wenn es sein muss, sogar einen eigenen Gesellschafter (sollte dieser zB Geld aus der Geschäftskassa entnommen haben).

Die GmbH wird oft nicht von den Gesellschaftern selbst vertreten, sondern von bestellten **Geschäftsführern**. Diese können – müssen aber nicht – Gesellschafter des Unternehmens sein. Sind sie es, dann werden sie **geschäftsführende Gesellschafter** genannt.

Hinweis: In der Schweiz gibt es die optionale Rolle der **Revisionsstelle**. Diese fungiert als unabhängige Prüfinstanz die die Buchhaltung kontrolliert und den Gesellschaftern darüber Berichte erstellt.

Ein Geschäftsführer muss sich bewusst sein, dass er mit dieser Funktion ein nicht unwesentliches Risiko übernimmt. Wird ihm zB nachgewiesen, dass er durch grobe Fahrlässigkeit einen Konkurs verursacht hat, dann kann ihm die Haftung mit seinem Privatvermögen und sogar eine Haftstrafe drohen.

Hinweis: Gegenüber Banken hat die beschränkte Haftung eher weniger Relevanz, denn diese sichern ihre Kredite an GmbHs mit Sicherheiten, wie Hypotheken auf Grundstücke oder Eigentumswohnungen oder Bürgschaften der Gesellschafter, ab.

1.6 Aktiengesellschaft (AG)

Hinweis: Die Aktiengesellschaft wird im Kapitel „**Finanzierung**“ behandelt.

1.7 Sonstige Rechtsformen

1.7.1 Verein

Vereine werden von mehreren Personen mit dem Ziele gegründet, ein gemeinsames Ziel – Vereinszweck genannt – zu erreichen. Vereinszweck können gemeinsame Hobbies sein (Sport, Spiel), Selbsthilfeorganisationen (Senioren, Elternverein), karitative Anliegen (Flüchtlingshilfe, Sozialhilfe für Bedürftige) und vieles mehr.

Zur Gründung eines Vereins bedarf es in Deutschland 7 Personen, in Österreich genügen schon 2 Personen. Es gibt jedoch auch Vereine mit vielen Tausend Mitgliedern (zB Fußballvereine).

Der Vereinszweck und andere Regelungen werden in den sog. Statuten festgelegt. Die Beschlüsse fallen in der **Mitgliederversammlung**. Hier wird auch der **Vorstand** – der aus mindestens zwei Vorstandsmitgliedern bestehen muss – bestimmt. Der Vorstand vertritt den Verein nach außen. Sofern nichts anderes bestimmt ist, besteht eine **Gesamtvertretung** (alle Vorstandsmitglieder müssen unterschreiben). Der Vorstand kann vertragsrechtliche Verpflichtungen für den Verein eingehen. Beispielsweise

für ein Vereinsfest Getränke einkaufen, einen Bus mieten, aber auch große Aufträge vergeben (zB Bau eines neuen Vereinshauses).

Vereine können ebenso wie Unternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten kommen, wenn sie offene Rechnungen nicht bezahlen können. Schlimmstenfalls kann der Verein auch in Konkurs gehen. Dann wird das Vereinsvermögen liquidiert und unter den Gläubigern aufgeteilt. Sollte dem Vereinsvorstand große Fahrlässigkeit oder Vorsatz nachgewiesen werden können, dann müsste dieser (bei fahrlässigen Handlungen) sogar mit seinem privaten Vermögen haften müssen.

1.7.2 GmbH & Co KG

(nicht prüfungsrelevant)

Die **GmbH & Co KG** ist eine Kommanditgesellschaft, bei der eine beschränkt haftende GmbH die Rolle des Komplementärs übernimmt. Auf diese Weise wird die unbeschränkte Haftung des Komplementärs elegant umgangen.

Hintergrund dieser Rechtsform ist, die steuerlichen Vorteile der KG mit den besseren Haftungsbestimmungen der GmbH zu kombinieren.

1.7.3 Genossenschaft

(nicht prüfungsrelevant)

Genossenschaften entstehen aus dem Interesse mehrerer Personen oder Institutionen durch gemeinsamen Einkauf, Verkauf oder gemeinschaftliche Organisation und Verwaltung effizienter und kostengünstiger zu wirtschaften. Die Tätigkeit der Genossenschaften ist dabei nicht auf die Erzielung von Gewinn, sondern auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet. So werden beispielsweise Preisvorteile aus dem gemeinsamen Einkauf an die Mitglieder weitergegeben.

Beispiele für Genossenschaften sind Wohnbaugenossenschaften, Einkaufs- und Konsumgenossenschaften oder landwirtschaftliche Genossenschaften.

Stille Gesellschaft

Diese Rechtsform wird beim Thema „Finanzierung“ erläutert.

1.8 Firma (Firmenname)

Jedes Unternehmen benötigt einen offiziellen Namen, unter dem es Rechte erwerben und Verpflichtungen eingehen kann. Dieser wird **Firma** bzw. **Firmenname** genannt.

Die Wahl des Firmennamens unterliegt bestimmten Regeln. Diese sollen vor allem sicherstellen, dass es zu keinen Verwechslungen mit anderen Unternehmen kommen kann. Zudem muss die Firma einen Zusatz über die Rechtsform des Unternehmens enthalten. Der Zusatz kann ausgeschrieben oder auch abgekürzt werden:

Einzelunternehmen (sofern es eine Mindestgröße überschreitet)	e.U.	Salvatore Bossi e.U.
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	GbR / GesBR	Bossi und Celentano GbR / GesBR
Offene Handelsgesellschaft (in D) Offene Gesellschaft (in Ö) Kollektivgesellschaft (in CH)	OHG OG KIG	Bossi OHG (OG, KIG) Bossi und Celentano OHG (OG, KIG)
Kommanditgesellschaft	KG KMG	Bossi KG
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	GmbH	Bossi GmbH Pizzeria Bossi GmbH
Aktiengesellschaft	AG	Bossi AG

Hinweis: Viele Unternehmen haben einen sog. Künstlernamen mit dem sie in der Öffentlichkeit auftreten. Beispiel: „Gasthaus zur Post“

Der **Künstlername** hat bei Verträgen keine Rechtswirksamkeit. Es wäre ähnlich zu betrachten, als ob eine Privatperson nur mit seinem Vornamen (Spitznamen) unterschreiben würde.

2 VERTRETUNGSBEFUGNIS

Beispiel: Der Versicherungsberater Herr Gerne freut sich, dass er mit der Federer GmbH den lang ersehnten Rechtsschutzvertrag abschließen konnte. Unterschrieben hat diesen die Assistenz der Geschäftsleitung, Frau Peters.

Hat er sich vielleicht zu früh gefreut?

Ein Unternehmer kann nicht 365 Tage im Jahr anwesend und auch nicht für jeden kleinsten Geschäftsfall (zB Bestellung von Kopierpapier) zuständig sein. Es ist daher notwendig, dass auch Mitarbeiter das Unternehmen vertreten und daher auch für die Erbringung einer Leistung verpflichten können. Dafür hat der Gesetzgeber klare Regelungen vorgegeben. Denn schließlich müssen sich die Geschäftspartner – die Kunden, die Lieferanten, die Mitarbeiter - darauf verlassen können, dass sich ein Unternehmen an eingegangene Verpflichtungen hält.

Einen **ersten Anhaltspunkt** über die Vertretungsbefugnis gibt die **Rechtsform** des Unternehmens:

- Das **Einzelunternehmen** vertritt der Unternehmer selbst.
- Die **OHG** (OG, KLG) kann von jedem **Gesellschafter** allein vertreten werden, d.h. die Unterschrift eines einzelnen Gesellschafters genügt, damit ein Vertrag rechtsgültig zustande kommt. Dies wird auch Befugnis zur **Einzelvertretung** genannt.
- Die **KG** wird vom **Komplementär** vertreten. Gibt es mehrere Komplementäre, ist jeder Einzelne allein vertretungsberechtigt.
- Die **GmbH** wird von dem **Geschäftsführer** vertreten. Werden mehrere Geschäftsführer bestellt, ist eine **Gesamtvertretung** vorgesehen, d. h. sämtliche Geschäftsführer müssen unterzeichnen, damit ein Vertrag rechtsgültig wird. **Ausnahme:** In der Schweiz ist jeder Geschäftsführer zur Vertretung der Gesellschaft berechtigt (**Einzelvertretungsbefugnis**).

Wichtiger Hinweis: Auch wenn man 100 % Gesellschafter einer GmbH ist, kann man sein Unternehmen nur dann nach außen vertreten, wenn man sich selbst auch zum Geschäftsführer ernannt hat. Im letzteren Fall werden sie dann **geschäftsführende Gesellschafter** genannt.

- Bei einer **Aktiengesellschaft** ist der **Vorstand** (in der Schweiz: **Geschäftsleitung**) vertretungsberechtigt. Gibt es mehrere Vorstandsmitglieder, dann gilt auch für diese die Gesamtvertretung.
- Ein Verein wird vom Vorstand vertreten (Gesamtvertretung).

Anpassungsmöglichkeiten

Die gesetzlichen Regelungen zur Vertretungsbefugnis können von den Gesellschaftern verändert werden. Vertretungsbefugnisse können **beschränkt** oder **erweitert** werden.

Beispiel: Einschränkung bzw. Erweiterung der Vertretungsbefugnisse

Bei einer **OHG** könnte es sinnvoll sein, eine Gesamtvertretung zu vereinbaren. Denn immerhin könnten unüberlegte Entscheidungen eines einzelnen Gesellschafters zu einer persönlichen Haftung der anderen führen.

Bei einer **GmbH** mit vier Geschäftsführern wird es die Handlungsfähigkeit des Unternehmens stark einschränken, wenn stets alle jeden Vertrag unterzeichnen müssen. Es kann daher vereinbart werden, dass die Unterschrift von zB zwei Geschäftsführern genügt.

Damit diese Änderungen auch nach außen rechtsverbindlich sind, müssen die Änderungen der Vertretungsbefugnisse in das Handelsregister (in Ö: Firmenbuch) eingetragen werden (siehe 1.11).

2.1 Erteilung von Vollmachten an Mitarbeiter

Bei größeren Unternehmen können die Gesellschafter, Geschäftsführer oder Vorstände nicht sämtliche Verträge selbst unterschreiben. Daher wird es sinnvoll sein, auch Mitarbeiter mit Vertretungsrechten auszustatten. Diese Vertretungsrechte können unterschiedliche Ausmaße annehmen.

2.1.1 Handlungsvollmacht

Eine sogenannte **Handlungsvollmacht** ermächtigt einen Mitarbeiter bestimmte rechtskräftige Handlungen für das Unternehmen zu setzen. So kann ein Mitarbeiter beispielsweise die Vollmacht übertragen bekommen Geld von Kunden zu kassieren (zB Kellner) oder im Namen des Unternehmens Waren zu bestellen (zB Assistenzkraft).

Handlungsvollmachten können schriftlich, aber auch vollkommen formlos erteilt werden (**mündlich** oder durch **schlüssige Handlungen**).

Schlüssige Handlung bedeutet, dass der Wille erkennbar ist, ohne dass eine eigene Handlung gesetzt werden muss.

Handlungsvollmachten werden nicht in das Handelsregister eingetragen, und sind daher für Außenstehende offiziell nicht ersichtlich.

Sollte es zu einem Streitfall kommen, dann kann es schwer werden, sein Recht durchsetzen zu können:

Beispiel Pizzeria Bossi: Bestellung Toilettenspapier

Herr Franz Klammer, die Assistenzkraft bei der Bossi OHG, bestellt bei der Papier GmbH 1000 Rollen Toilettenspapier. Als diese geliefert werden, fällt Herr Bossi in Ohnmacht. „Wir haben ja nicht einmal so viel Platz, um die

vielen Rollen verstauen zu können!" Er nimmt die Ware gar nicht entgegen, woraufhin sie der Lieferdienst am Gehsteig stehen lässt.

Die Papier GmbH wird schlechte Karten haben, den Nachweis zu erbringen, dass Herr Klammer die Berechtigung dieser Bestellung hatte.

Anders sieht es aus, wenn Herr Klammer immer wieder 10 Packungen Kopierpapier bei der Papier GmbH bestellt hat; und diese auch immer anstandslos bezahlt wurden. Hier kann die Papier GmbH davon ausgehen, dass Herr Klammer auch die Vertretungsbefugnis für künftige Bestellungen haben wird; zumindest dann, wenn es einen geschäftsüblichen Umfang hat.

Unterzeichnen Handlungsbevollmächtigte einen Vertrag, sollten sie ihrer Unterschrift ein i. V. (= in Vertretung) oder ein i. A. (= im Auftrag) hinzufügen.

2.1.2 Prokura

Erteilt man einem Mitarbeiter eine sogenannte Prokura, dann muss man zu ihm schon großes Vertrauen haben. Denn er kann das Unternehmen zu fast allem verpflichten. Er kann ...

- Waren kaufen oder verkaufen
- Mitarbeiter einstellen oder entlassen
- Kredite aufnehmen
- etc.

Beispiel Toilettenpapier:

Wäre Franz Klammer ein Prokurist, dann wäre auch der Kauf der 1000 Toiletten-Rollen rechtskräftig.

Es überrascht nicht weiter, dass diese weitreichende Befugnis auch eingeschränkt werden kann. Man kann zB bestimmen, dass ein weiterer Prokurist (**Gesamtprokura**, in der Schweiz **Kollektivprokura** genannt) den Vertrag mitunterschreiben muss.

Bitte beachten Sie, dass die Bezeichnung „Gesamtprokura“ irreführend sein kann. Es ist nicht eine Erweiterung, sondern eine Beschränkung der Vollmacht.

Ein Prokurist unterzeichnet mit dem Zusatzkürzel: „**ppa**“ (= per procura). Die Prokura wird – im Gegensatz zur Handlungsvollmacht – in das Handelsregister (in Ö: Firmenbuch) eingetragen.

2.1.3 Außenverhältnis - Innenverhältnis

Im **Außenverhältnis** sind die gesetzlichen Regelungen bindend. *Beispielsweise kann bei einer OHG die persönliche und unbeschränkte Haftung eines Gesellschafters nicht ausgeschlossen werden.*

Die Gesellschafter können jedoch untereinander – im **Innenverhältnis** – fast alles so regeln, wie sie es für passend erachten.

Beispiele:

- Dem OHG-Gesellschafter Neureuther wird nach seinem Ferrari-Kauf untersagt, für die Firma Verträge zu unterzeichnen. Tut er es dennoch, dann ist der Vertrag zwar weiterhin gültig (im Außenverhältnis); die anderen Gesellschafter können ihn jedoch für einen entstandenen Schaden haftbar machen (Innenverhältnis).
- Der 100%-Gesellschafter einer GmbH verpflichtet den Geschäftsführer, ihn bei jeder wichtigen Entscheidung miteinzubinden. Der Geschäftsführer hält sich nicht daran und kauft einen Firmenwagen nach seinem Geschmack. Im Außenverhältnis ist der Vertrag rechtsgültig. Im Innenverhältnis könnte der Gesellschafter den Geschäftsführer haftbar machen.

2.2 Handelsregister (D, CH) / Firmenbuch (Ö)

Das Handelsregister bietet rechtlich verbindliche Auskunft über viele wesentliche Eckdaten eines Unternehmens. Aufgelistet sind beispielsweise:

- der exakte Firmenname und die Rechtsform eines Unternehmens
- die Firmenadresse
- die Handelsregisternummer
- die Namen der Gesellschafter und die Höhe ihrer Anteile am Unternehmen
- die vertretungsberechtigten Personen und – wenn vorhanden – besondere Regelungen dazu
- Bei der GmbH und der AG – sowie größeren Unternehmen - muss zudem ein Auszug aus dem Jahresabschluss (Bilanz, GuV-Rechnung) hinterlegt werden.

Das Handelsregister stellt damit eine äußerst wertvolle Informationsquelle über ein Unternehmen dar. Banken vergeben beispielsweise keinen Kredit an ein Unternehmen, ohne sich über dieses einen tagesaktuellen Handelsregisterauszug zu beschaffen.

Das Handelsregister ist öffentlich zugänglich (auch im Internet). Jeder ist dazu berechtigt, auf die Daten jedes Unternehmens zuzugreifen (Einsicht zu nehmen).

Leider sind nicht alle Unternehmen im Handelsregister eingetragen. Kleine Einzelunternehmen wird man darin vergeblich suchen. Finden wird man jedoch alle Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften sowie Einzelunternehmen, die eine bestimmte Mindestgröße überschreiten.

Alle Informationen die im Handelsregister eingetragen sind, sind rechtlich bindend. Zu beachten ist allerdings, dass sich die Daten täglich ändern können.

Jedes im Handelsregister eingetragene Unternehmen erhält eine **Handelsregisternummer**. Diese ist für alle Geschäftspartner sichtbar auf dem Firmenbriefpapier und auf Rechnungen anzuführen.

Handelsregisterauszug (Beispiel)

Nachstehend finden Sie den Handelsregisterauszug eines fiktiven Unternehmens:

Firma:

Stern Training GmbH

Rechtsform:

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Sitz in:

Seewalchen

Geschäftsanschrift:

Hauptstraße 99
4840 Seewalchen

Geschäftszweig:

Training und Beratung

Stammkapital:

€ 54.000,00

Stichtag für Jahresabschluss:

31. Dezember

Vertretungsbefugnis:

Die Gesellschaft wird, wenn mehrere Geschäftsführer bestellt sind, durch zwei Geschäftsführer gemeinsam oder durch einen von ihnen gemeinsam mit einem Prokuristen vertreten.

Geschäftsführer:

Hubert Lindner, geb. 30.08.1968

vertritt seit 20.09.1997 gemeinsam mit einem zweiten Geschäftsführer oder einem Gesamtprokuristen

Wilfried Seyser, geb. 23.04.1983

vertritt seit 20.09.2007 gemeinsam mit einem zweiten Geschäftsführer oder einem Gesamtprokuristen

Prokurist:

Gerald Holzbauer, geb. 21.11.1985

vertritt seit 20.09.2015 gemeinsam mit einem kollektiv vertretungsbefugten Geschäftsführer

Gesellschafter Stammeinlage:

<i>Wilfried Seyser, geb. 23.04.1963</i>	€	<i>18.000</i>
---	---	---------------

<i>Hubert Holzbauer, geb. 10.10.1995</i>	€	<i>18.000</i>
--	---	---------------

<i>Huber Datenverarbeitung GmbH</i>	€	<i>18.000</i>
-------------------------------------	---	---------------

3 UNTERNEHMENZUSAMMENSCHLÜSSE

3.1 Konzern

Gründet ein Unternehmen ein anderes Unternehmen, dann spricht man bereits von einem Konzern mit

- einer Muttergesellschaft und
- einer Tochtergesellschaft.

Beispiel: Konzern

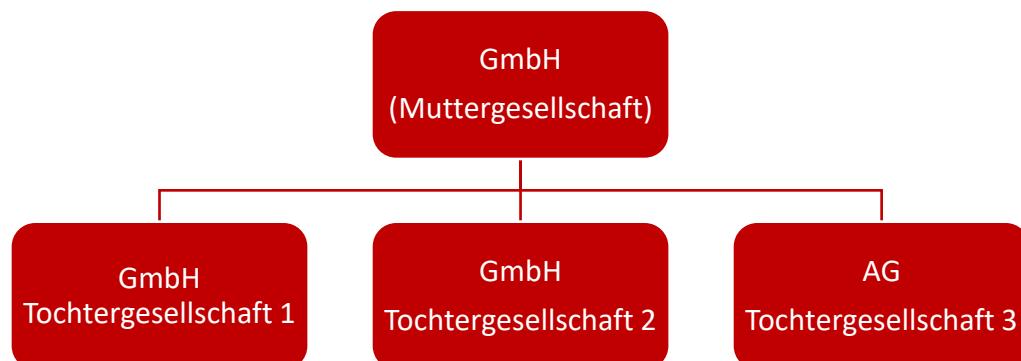
Die Kfz-Werkstatt Flott GmbH beabsichtigt nicht nur Autos zu reparieren, sondern zusätzlich einen Handel mit Ersatzteilen zu betreiben.

Diese Geschäfte könnte sie mit der bestehenden GmbH abwickeln. Sie kann sich aber auch dafür entscheiden, eine eigene GmbH dafür zu gründen.

Der größte Vorteil ist: Geht es dem Ersatzteil-Handel schlecht, kann diese GmbH (die Tochtergesellschaft) aufgelöst werden. Die Muttergesellschaft wäre davon nicht betroffen.

Rein rechtlich gesehen handelt es sich um einen Konzern, wenn eines oder mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen unter dem beherrschenden Einfluss eines anderen Unternehmens stehen.

Die beherrschende Gesellschaft wird als „Muttergesellschaft“ bezeichnet. Die untergeordnete Gesellschaft wird „Tochtergesellschaft“ genannt. Die Muttergesellschaft bestellt die Unternehmensleitung, entscheidet darüber, was mit dem Gewinn der Tochtergesellschaft zu geschehen hat und vieles mehr.



Große bekannte Konzerne bestehen oft aus einem undurchschaubaren Geflecht von mehreren hunderten Gesellschaften, die über die ganze Welt verstreut sind.

3.2 Akquisition und Fusion

Die Ausweitung von Geschäftsfeldern kann nicht nur durch eine Neugründung von Unternehmen, sondern auch durch den Kauf bestehender Unternehmen erfolgen. Dieses Vorgehen wird **Akquisition** genannt. Das gekaufte (übernommene) Unternehmen kann als Tochterunternehmen rechtlich selbstständig bleiben. Es kann jedoch auch rechtlich mit dem

übernehmenden Unternehmen vollkommen verschmelzen. Dieser Vorgang wird dann **Fusion** genannt.

3.3 Joint Venture

Wollen zwei oder mehr Unternehmen für ein bestimmtes Projekt oder einen Geschäftsbereich eng zusammenarbeiten, dann bietet sich ein sogenanntes **Joint Venture** (= übersetzt ein gemeinsames Wagnis) an. Die Zusammenarbeit kann bloß mit einem Vertrag geregelt sein. Öfters wird jedoch auch gemeinsam ein neues Unternehmen gegründet (zumeist eine GmbH).

3.4 Kartell

Während oben beschriebene Formen der Zusammenarbeit legal sind, ist ein Kartell illegal. Bei einem Kartell vereinbaren zwei oder mehrere Unternehmen den Wettbewerb zu beschränken (und sich gegenseitig das Leben zu erleichtern). Man vereinbart Preisabsprachen, Vereinheitlichungen von Liefer- und Zahlungsbedingungen, Absprachen bei öffentlichen Aufträgen und vieles mehr.

Nach Auffliegen eines Kartells entpuppen sich Unternehmen, die sich nach außen hin als erbitterte Konkurrenten gaben, als solche, die in Hinterzimmern gemeinsame Sache machen.

Für die Käufer (die Konsumenten, den Staat etc.) können Kartelle einen großen Schaden anrichten: Sie müssen höhere Preise und schlechtere Konditionen in Kauf nehmen. Um das zu verhindern, gibt es das **Kartellrecht**.

In einer globalisierten Wirtschaft mit undurchschaubaren Konzerngeflechten bedarf es internationaler Regelungen, um eine Chance im Kampf gegen Kartelle zu haben. Die EU hat dafür eine eigens zuständige Kommission eingerichtet.

4 INSOLVENZRECHT

Der Albtraum für jeden Unternehmer ist die Insolvenz. Darunter versteht man, dass ein Unternehmen nicht mehr in der Lage ist seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen: Rechnungen von Lieferanten, Löhne der Mitarbeiter, Mieten und Leasingraten, Kreditrückzahlungen und vieles mehr können nicht mehr bezahlt werden. Das Unternehmen ist „insolvent“ oder umgangssprachlich formuliert „nicht flüssig“.

Liquiditätsengpässe müssen nicht sofort zum Ende eines Unternehmens führen, sondern können auch überwunden werden. Dazu ist jedoch der gute Wille der **Gläubiger**, Verhandlungsgeschick sowie auch eine Portion Glück nötig.

4.1 Insolvenzursachen

Die Kunden, die Lieferanten, die Politik, das Wetter – nein, diese Faktoren sind nicht die Hauptschuldigen an den Tausenden Insolvenzen, die es Jahr für Jahr gibt. Vielmehr sind betriebswirtschaftliche Fehler des Unternehmers oder des Managements hauptverantwortlich. Man schätzt, dass dies in mehr als 60 % von Insolvenzen der Fall ist. Die Ursache dafür ist wiederum deren oftmals mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how.

Verschiedene Ursachen sind:

Mangelndes Rechnungswesen und Controlling:

- Die Buchhaltung ermöglicht keine Übersicht über die Finanzlage des Unternehmens. Oft sind die Daten auch nicht aktuell.
- Damit ist auch eine gezielte Unternehmenssteuerung (Controlling) nicht möglich.
- Das Mahnwesen wird vernachlässigt.

Falsche Entscheidungen:

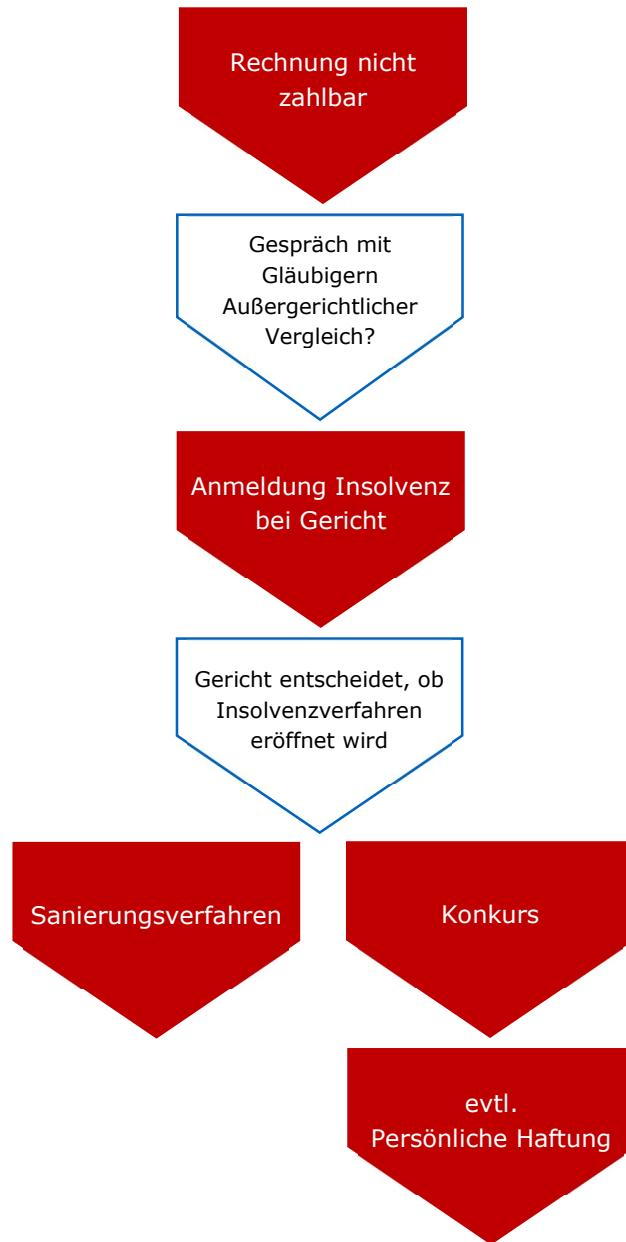
- Preise und Produkte
- Investitionen

Streit unter den Gesellschaftern

Kein Personalmanagement:

- Unzufriedenheit
- Hohe Fehlzeiten
- Hohe Fluktuation
- Sinkende Produktivität

4.2 Abfolge: Von der Nicht-Zahlung einer Rechnung bis zum Konkurs



Phase 1: Rechnungen können nicht bezahlt werden (**Illiquidität**)

Phase 2: Gespräch mit Gläubigern suchen (**Außergerichtlicher Vergleich**)

Gerät ein Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten, dann sollte man nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern das Problem aktiv angehen. Dazu gehört als erster Schritt ein offenes Gespräch mit den **Gläubigern** zu suchen und ihnen die Lage zu erläutern.

Diese werden insbesondere dann gesprächsbereit sein, wenn es schon eine längere Geschäftsbeziehung gegeben hat. Natürlich sollte man einen Lösungsvorschlag anbieten, der für die Gläubiger auch akzeptabel ist. Insbesondere das Ersuchen um einen **Zahlungsaufschub** oder **Ratenzahlung** kann gute Chancen haben.

Die Lage kann jedoch auch so ernst sein, dass ein Zahlungsaufschub nicht reichen wird. Dann muss man die Gläubiger um einen **Zahlungsnachlass** ersuchen. Beispielsweise könnte der Vorschlag lauten, dass man 50 % der Schulden auf 12 Monatsraten verteilt zahlen wird.

Für einen Gläubiger ist das ein harter Schlag. Er verliert 50 % eines Umsatzes, den er vielleicht selber ganz dringend benötigt, um über die Runden kommen zu können.

Dennoch kann es Sinn machen das Angebot anzunehmen. Die noch schlechtere Alternative wäre nämlich die gesamte Forderung zu verlieren. Das ist beim Konkurs des Schuldners mit großer Wahrscheinlichkeit anzunehmen.

Hinweis: In der Schweiz spricht man vom **Nachlassvertrag**, wenn Gläubiger in einer Vereinbarung festhalten, dem Schuldner die Schuld ganz oder zum Teil zu erlassen.

Phase 3: Bei Gericht Insolvenz anmelden

Scheitern die Gespräche muss das zahlungsunfähige Unternehmen („**der Schuldner**“) beim zuständigen Gericht die Einleitung eines Insolvenzverfahrens beantragen.

Phase 4: Gericht prüft ob Insolvenzverfahren eröffnet wird

Ein Insolvenzverfahren kann vom Gericht abgelehnt werden, wenn ein Unternehmen so wenig verwertbares Vermögen besitzt, dass mit dem Verkaufserlös nicht einmal die Verfahrenskosten (Gerichtskosten) abgedeckt werden könnten. Der Insolvenzantrag wird „mangels verwertbaren Vermögens abgelehnt“ (umgangssprachlich auch „mangels Masse“ genannt).

Das ändert natürlich nichts am Untergang des Unternehmens und – sofern gegeben – an der persönlichen Haftung des Unternehmers.

Phase 5: Verhandlung über ein Sanierungsverfahren

Der Richter wird im Zuge der Verhandlungen versuchen einen Kompromiss zwischen Gläubigern und Schuldner zu erzielen.

Zu diesem Zweck wird ein **Sanierungsverfahren** eingeleitet. Dabei legt der Schuldner den Gläubigern einen **Sanierungsplan** vor, mit dem er das Unternehmen aus der Krise führen möchte. Dieser Sanierungsplan kann beispielsweise vorsehen, dass dem verschuldeten Unternehmen ein Teil der Schulden erlassen wird und für den verbleibenden offenen Betrag eine Ratenzahlung vereinbart wird.

Dem Sanierungsplan muss die Mehrheit der Gläubiger zustimmen. Ist dies der Fall, dann bleibt das Unternehmen bestehen und kann in **Eigenverwaltung** weitergeführt werden. Damit hat der Unternehmer die Chance seine vielleicht nur vorübergehende Krise zu meistern und das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Für die Gläubiger, die immerhin einen Großteil ihrer Forderungen verlieren können, wird eine derartige Vereinbarung oft günstiger sein als der Konkurs des Unternehmens.

Phase 6: Konkurs des Unternehmens

Ein **Konkurs** bedeutet in der Regel das Ende für ein Unternehmen. Es kann entweder Folge eines abgelehnten Sanierungsverfahrens sein oder direkt vom Schuldner selbst bzw. von einem der Gläubiger beantragt werden.

Ein Konkursverfahren hat zum Ziel aus dem Verkauf des Unternehmens als Ganzes oder dessen einzelnen Vermögensteilen einen möglichst hohen Erlös zu erzielen. Damit wird vom Insolvenzgericht ein sog. **Insolvenzverwalter** bestimmt (zumeist ein darauf spezialisierter Rechtsanwalt).

Der erzielte Verkaufserlös beträgt meistens nur einen Bruchteil des tatsächlichen Vermögenswertes. Davon müssen zuerst die sogenannten **vorrangigen Forderungen (ersten und zweiten Ranges)** bezahlt werden:

- die Verfahrenskosten für das Gericht und den Insolvenzverwalter
- Forderungen des Staates (Sozialversicherungsbeiträge und Steuern)
- Kreditgeber (Banken), die sich auf bestimmte Vermögensgegenstände ein Vorrecht gesichert haben (Grundstück, Gebäude, Auto ...)

Der geringe Betrag der dann noch übrigbleibt wird unter den restlichen Gläubigern „gerecht“ aufgeteilt.

Phase 7: Private Haftung der Unternehmer

Bei folgenden Rechtsformen haften die Unternehmer bzw. die Gesellschafter **persönlich** und **unbeschränkt** für die Schulden des Unternehmens:

- Einzelunternehmen
- OHG (OG, KLG)
- KG (hier allerdings nur die Komplementäre, nicht die Kommanditisten)
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Bei diesen Rechtsformen wird im Konkursfall das gesamte private Vermögen der voll haftenden Unternehmer, das nicht unbedingt zum

Lebensunterhalt notwendig ist (Existenzminimum) herangezogen, um die Forderungen der Gläubiger befriedigen zu können.

Reicht dieses Vermögen nicht aus, wird auch auf das künftige Einkommen des Schuldners zugegriffen. Sein Lohn wird so lange **gepfändet** bis die Schulden getilgt sind.

Einer **beschränkten Haftung** unterliegen hingegen die Gesellschafter einer GmbH sowie die Kommanditisten einer KG.

4.3 Privatkonkurs

In weiterer Folge wird das Einkommen der Unternehmer mit persönlicher Haftung so lange bis auf das Existenzminimum gepfändet, bis die noch offenen Forderungen der Gläubiger getilgt sind. Das kann oft ein ganzes Leben lang dauern. Es verwundert daher nicht, dass die Schuldner versuchen dem zu entfliehen, indem sie offiziell kein Einkommen mehr erzielen.

Um solchen Personen eine zweite Chance zu geben, wird ihnen folgendes Angebot gemacht: Sofern sie glaubhaft machen können, dass sie willig und fähig sind, zumindest einen kleinen Anteil der Schulden innerhalb eines gewissen Zeitraums abzuzahlen, wird ihnen der Weg in den Privatkonkurs ermöglicht. Voraussetzung ist, dass die Gläubiger zustimmen.

Hat der Schuldner diese lange Durststrecke überwunden, dann ist er seine Schulden los und kann in ein neues Leben starten.

GESCHÄFTSFÜHRERHAFTUNG BEI EINER GMBH

Im Zuge eines Insolvenzverfahrens kann es auch für die Geschäftsführer einer GmbH äußerst eng werden – nämlich dann, wenn ihnen nachgewiesen wird,

- dass sie das Rechnungswesen straflich vernachlässigt haben und daher kein Überblick über die Unternehmensfinanzen möglich war,
- sie das Unternehmen noch weitergeführt haben, obwohl schon längst absehbar war, dass eine Insolvenz unausweichlich ist,
- dass sie einzelne Gläubiger bevorteilt haben, indem sie ihre Forderungen bezahlt haben und damit die anderen Gläubiger durch die Finger schauen.

Geschah das alles grob fahrlässig, dann kann ihnen eine persönliche Haftung drohen.

Hinweis (nicht prüfungsrelevant) Insolvenzanmeldung bei Überschuldung: Die Geschäftsleitung ist verpflichtet bei Gericht Insolvenz anzumelden, wenn die Schulden des Unternehmens das Gesamtvermögen übersteigen (*negatives Eigenkapital genannt*).

VERTRAGSRECHT

LERNZIELE IM DETAIL

GRUNDLAGEN: Definition • Rechte und Pflichten • Leistung • Verpflichtung • Zustandekommen (freiwillig • mündlich • schriftlich • schlüssige Handlung) • Geschäftsfähigkeit • Minderjährigkeit • Volljährigkeit • Taschengeld-Geschäfte • Vertretungsberechtigte; Auswirkungen des Internets (Gefahren); Vertragspartner Unterschiede Konsument (B2C, Business to Customer) und Unternehmen (B2B, Business to Business)

FORMALER, SCHRIFTLICHER VERTRAG: Vorteile • Hauptvertrag • Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB); Vertragsbestandteile • Vertretungsberechtigung in Unternehmen; Vertragsgegenstand • Zeitlicher Rahmen • Ort • Vertragsbedingungen (Konditionen) • Lieferbedingungen (frei Haus, ab Werk) • Zahlungskonditionen (Skonto, Vorauszahlung, Rabatt, Ratenzahlung)

VERTRAGSABLAUF: Anfrage • Angebot (verbindlich, unverbindlich) • Annahme (Auftrag • Auftragsbestätigung) • Leistungserbringung • Rechnungslegung • Zahlung • Zahlungsarten: Online-Überweisung, Dauerauftrag, Bankeinzug, Kreditkarte

VERTRAGSSTÖRUNG: Mängel • Mängelrüge • Gewährleistung • Garantie • Zahlungsverzug • Mahnung • Inkassobüro • Konsumentenschutz • Rücktrittsrecht • To do bei Vertragsbruch (Ablauf) • Kosten-Nutzen-Rechnung einer Gerichtsklage • Vertragskonflikte vermeiden

WICHTIGE VERTRAGSARTEN (Grundlagen): KAUF, MIETE, LEASING, LIZENZ
Sachen (materielles Vermögen) • Rechte (immaterielles Vermögen) • Unterschied Kauf und Besitz; Unterschied Eigentums und Nutzungsrecht

ARBEITSRECHTLICHE GRUNDLAGEN

Besonderheiten • Einschränkung der Vertragsfreiheit • Arbeitsrechts-Gesetze • Tarifvertrag (Ö: Kollektivvertrag), (CH: Gesamtvertrag) • Arbeitsvertrag • Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Kündigung, fristlose Entlassung, einvernehmliche Auflösung) • Dienstzeugnis

5 VERTRAG GRUNDLAGEN

Ein Vertrag ist

- eine **freiwillige Vereinbarung**
- zwischen **Vertragspartnern**
- über **Leistungen**, welche die Vertragspartner zu erbringen haben.

Ein Vertrag bewirkt für eine Vertragspartei

- ein **Recht**, eine Leistung zu bekommen,
- aber auch eine **Pflicht**, eine Leistung zu erbringen.

Ein Vertrag kann auf verschiedene Arten abgeschlossen werden:

- **schlüssige Handlung**: Das bedeutet, dass man aus dem Verhalten annehmen kann, dass ein Vertragsverhältnis eingegangen worden ist.
- **mündlich**
- **schriftlich**

Die meisten Kaufverträge werden mündlich oder durch schlüssige Handlung abgeschlossen.

Beispiel: Ein Kunde nimmt ein Haarshampoo aus dem Regal, geht zur Kassa und gibt dem Kassier wortlos 3 Euro. Der Kassier sagt „Danke“. Ab diesem Zeitpunkt ist das Haarshampoo Eigentum des Kunden und die 3 Euro sind Eigentum des Drogeremarkts. Es wird beiden nicht mehr möglich sein, das Geschäft rückgängig zu machen.

Bei Geschäften mit **Jugendlichen** ist zu beachten, dass diese nur dann voll **geschäftsfähig** sind, wenn sie das **18. Lebensjahr** überschritten haben (= **Volljährigkeit**).

Bis zu diesem Alter sind sie nur **beschränkt geschäftsfähig**. Sie können lediglich die für diese Altersgruppe üblichen Geschäfte tätigen (sogenannte "**Taschengeldgeschäfte**"). Für darüberhinausgehende Geschäfte ist die Zustimmung der Eltern erforderlich (**Vertretungsberechtigte**).

Beispiel Fahrrad-Kauf: Es kauft sich ein Fahrrad um 2.000 Euro ...

- der 12-jährige Thomas: Die Eltern können im Nachhinein ein Veto einlegen. Tun sie das, dann ist der Vertrag unwirksam.
- Der 18-jährige Edgar: Der Vertrag ist gültig.

Der 12-jährige Thomas ist frustriert und kauft sich zum Frustabbau 5 Tafeln Schokolade: Dieser Vertrag ist gültig.

5.1 Formaler, schriftlicher Vertrag

„Aber du hast doch versprochen, dass ...“

„Das stimmt doch gar nicht! Ich habe gesagt, dass ...“

Spätestens im Streitfall ist es besser, wenn man sagen kann: „**Aber in unserem Vertrag ist doch eindeutig schriftlich festgehalten**, dass du ...“

Für wichtige Vereinbarungen ist ein **schriftlicher Vertrag** dringend anzuraten; denn Schriftlichkeit hat viele Vorteile:

- Man nimmt sich mehr Zeit, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
- Es können bereits beim Erstellen des Vertrags Unklarheiten beseitigt werden.
- Sollte es zu Meinungsverschiedenheiten kommen, kann das schriftlich Festgehaltene Klarheit bringen.

Wenn schon ein schriftlicher Vertrag, dann aber richtig. Er sollte folgende Fragen klären:

- WER sind die **Vertragspartner**?
- WAS ist der **Vertragsgegenstand**? Worum geht es in dem Vertrag? (Beschreibung; Zeitlicher Rahmen; Qualität)
- WELCHE **Rechte** und **Pflichten** haben die Vertragspartner?
- Was sind die genauen **Vertragsbedingungen (Konditionen)**? (Lieferbedingungen; Zahlungskonditionen)
- WO (**Ort**) und WANN (**Datum**) wurde der Vertrag abgeschlossen?

Was dann nur noch fehlt, ist die **Unterschrift** unter dem Vertrag. Das ist die Bestätigung, dass man **freiwillig** zugestimmt hat.

5.2 Hauptvertrag und Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Schließt man Verträge mit Unternehmen ab, dann steht im **Hauptvertrag** zumeist noch folgender Satz: „*Mit Ihrer Unterschrift akzeptieren Sie gleichzeitig auch unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).*“ Umgangssprachlich wird dies „**das Kleingedruckte**“ genannt. Das klingt harmlos, kann aber weitreichende Folgen haben. Denn hier werden auf mehreren Seiten Punkte aufgelistet, die vorwiegend Rechte für das Unternehmen enthalten.

Beispiel: Wer beim Herunterladen einer App die AGBs akzeptiert, kann seine Fotos vielleicht einmal zu Gesicht bekommen, wo ihm das gar nicht passen wird. Das Unternehmen hat sich nämlich in den AGBs das Recht gesichert, die Fotos verwenden zu können.

5.3 Vertragspartner

Im Geschäftsverkehr können Verträge abgeschlossen werden

- mit anderen **Unternehmen (B2B: Business-to-Business)**
- mit **Privatpersonen (B2C: Business-to-Customer)**

Die Unterscheidung ist wichtig, da bei Geschäften mit Privatpersonen das Konsumentenschutzrecht greift (siehe später).

5.4 Vertragsgegenstand

Hier wird grundsätzlich beschrieben, worum es beim Vertrag geht. Handelt es sich um einen Kauf eines Autos, der Miete einer Wohnung etc.?

Hier sollte auch die Qualität der Leistung und der zeitliche Rahmen der Leistung festgelegt werden. Ebenso ist der Preis – für den Verkauf oder die Miete – festzulegen.

5.5 Vertragsbedingungen (Konditionen)

Neben dem Verkaufspreis gibt es eine Unmenge an zusätzliche Bedingungen – Konditionen genannt –, die vereinbart werden können. Das betrifft insbesondere die Lieferung und die Zahlung.

5.5.1 Lieferbedingungen

Die bedeutsamste Frage für die Lieferung ist, ob die Transport-Kosten sowie das Transport-Risiko vom Verkäufer oder Käufer getragen werden:

- „**frei Haus**“: der Verkäufer trägt die Kosten (und zumeist auch das Transportrisiko).
- „**ab Werk**“: der Käufer trägt die Kosten (und zumeist auch das Transportrisiko).

5.5.2 Zahlungskonditionen

Hier geht es um folgende Fragen:

- WIE ist zu zahlen?
- WIE HOCH ist der zu zahlende Betrag?
- WANN ist zu zahlen?

Unternehmen versuchen durch Zahlungskonditionen zusätzliche Kaufanreize zu schaffen.

Skonto

Der Käufer kann einen gewissen Betrag – zumeist in Prozent angegeben – vom Kaufpreis abziehen, wenn er diesen sofort oder innerhalb einer kurzen Frist bezahlt.

Beispiel: Abzug von 3 % Skonto, falls die Zahlung innerhalb von 7 Tagen ab Rechnungslegung erfolgt.

Vorauszahlung

Der Leistungserbringer fordert vom Zahler eine Vorauszahlung. Erst wenn diese erfolgt ist, wird die Leistung erbracht. Die Vorauszahlung kann den gesamten Betrag oder nur einen Teilbetrag umfassen.

Rabatt

Unter gewissen Voraussetzungen werden vergünstigte (reduzierte) Preise gewährt. Beispielsweise wenn eine größere Menge erworben wird (Mengenrabatt) oder man schon längere Zeit Kunde ist (Stammkundenrabatt).

Ratenzahlung

Es muss nicht der volle Betrag sofort bezahlt werden, sondern kann in Raten bezahlt („abgestottert“) werden. Achtung: Der Kaufpreis kann sich durch die Ratenzahlung deutlich erhöhen.

5.6 Der Vertragsablauf

Vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss kommt es in der Regel zu folgendem Verlauf: (rot: Kunde / weiß: Anbieter)



In den allermeisten Fällen läuft das ohne Probleme ab.

Beispiel Bossis Skiurlaub (alles bestens)

Herr Bossi möchte für seine Familie einen Skiurlaub in der ersten Februarwoche buchen. Im Internet findet er ein Apartment im Hotel Edelholz, das ganz seinen Vorstellungen entspricht. Ein Preis wird erst auf **Anfrage** bekanntgegeben. Dafür steht ein Formular auf der Homepage zur Verfügung, welches Herr Bossi ausfüllt und abschickt. Bereits eine Stunde später bekommt er per Mail ein **Angebot**. Der Preis für eine Woche beträgt 1.000 Euro. Es wird zudem auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) verwiesen, die sich im Anhang befinden. Herr Bossi ist vom Preis positiv überrascht und schickt dem Hotel Edelholz ein E-Mail, dass er das **Angebot annimmt (Auftrag)**. Das Hotel schickt Herrn Bossi – ebenfalls per Mail – prompt eine **Auftragsbestätigung** zu.

Die Bossis verbringen eine wunderbare Woche in einem sehr schönen Apartment. Die **Leistung** entspricht tatsächlich dem, was versprochen wurde. Nach einer Woche checkt er aus. Die Frau an der Rezeption druckt eine **Rechnung** über die 1.000 Euro aus. Die **Zahlung** übernimmt Herr Bossi mit seiner Kreditkarte.

Die Verabschiedung ist herzlich. Die Chance, dass die Bossis wieder einen Urlaub im Hotel Edelholz verbringen werden, ist groß.

So schön einfach können Geschäfte sein. Beide Vertragspartner sind zufrieden. Es ergab sich die gewünschte **Win-win-Situation**. Hunderttausende solcher Geschäfte werden täglich getätigt.

5.6.1 Anfrage

Ein potenzieller Käufer interessiert sich für das Angebot eines Unternehmens. Er stellt eine Anfrage. Es ist noch kein Vertrag entstanden. Der Käufer hat sich noch zu nichts verpflichtet.

5.6.2 Angebot

Das Unternehmen stellt ein Angebot. Dieses spezifiziert die Leistungen, die erbracht werden und die Konditionen, zu denen diese zur Verfügung gestellt werden. Gibt es Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB), dann sind diese bereits im Angebot offenzulegen. Entscheidend ist, ob sich das Unternehmen an das Angebot

- binden will (Angebot gültig bis),
- oder das Angebot unverbindlich ist („unverbindliches Angebot“, „Angebot freibleibend“).

5.6.3 Annahme / Auftrag

Sollte das Angebot verbindlich sein und der Kunde teilt mit, dass das Angebot angenommen wird, dann ist ein Vertrag zustande gekommen.

5.6.4 Auftragsbestätigung

Bevor der Anbieter mit der Erbringung der Leistung beginnt, kann er dem Kunden eine Auftragsbestätigung zusenden. Eine Verpflichtung dazu besteht aber nicht.

5.6.5 Leistungserbringung

Der Anbieter erbringt die Leistung gemäß den getroffenen Vereinbarungen.

5.6.6 Zahlung

Der Anbieter legt eine Rechnung. Darin wird festgelegt, wie er die Zahlung haben möchte. Möglichkeiten dazu gibt es viele:

- in bar
- mit EC-Karte
- mit Kreditkarte
- mit Zahlschein
- durch Online-Überweisung vom Konto (Online-Banking)
- über Internet-Zahlungsportale
- durch Bankeinzug mittels Lastschrift
- durch Dauerauftrag

Hinweis: Diese Vielzahl an Zahlungsmöglichkeiten bringt auch eine geringere Übersichtlichkeit der Zahlungen mit sich.

5.6.7 Dauerauftrag und Bankeinzug

Regelmäßig anfallende Zahlungen können mittels Dauerauftrags oder Bankeinzug einfach und verlässlich erledigt werden.

Die „**Einrichtung eines Dauerauftrags**“ bedeutet, dass die eigene Bank beauftragt wird, einen gleichbleibenden Betrag an den Vertragspartner zu zahlen.

Typisches Beispiel dazu ist die Miete, die jeweils am Monatsersten zu überweisen ist.

Manchmal verlangen Vertragspartner, dass die Zahlung über einen **Bankeinzug** erfolgen muss (genauer: Bankeinzug mittels Lastschrift). Der Zahlungspflichtig erteilt den Auftrag an seine Bank, dass der Zahlungsempfänger einen Betrag einzahlen darf.

Dazu bedarf es des Vertrauens, dass der Zahlungsempfänger tatsächlich den richtigen Betrag anweist. Zudem kann es zu bösen Überraschungen kommen, wenn plötzlich ein sehr hoher Betrag abgebucht wird. Das kann zB durch eine übermäßige Inanspruchnahme der Leistungen entstanden sein. In seltenen Fällen auch durch einen Irrtum des Zahlungsempfängers. Es kann dann mühsam werden, das zu viel Bezahlte wieder retour zu bekommen (zB Mobilfunk-Rechnung).

Die Vorteile solcher Zahlungsaufträge sind, dass die Zahlung keinen Aufwand mehr bedeutet und Zahlungs-Termine nicht übersehen werden. Letzteres kann durch Zinsen und Mahnspesen teuer werden.

Größter Nachteil ist, dass man den Überblick über die Zahlungen und die Ausgaben verlieren kann.

5.7 Vertrags-Störung

Die allermeisten Verträge laufen zur beiderseitigen Zufriedenheit ab. Leider kann es auch ganz anders kommen. Zur Veranschaulichung verwenden wir das Skiurlaubs-Beispiel von vorhin in mehreren Varianten:

Beispiel Bossis Skiurlaub: Unverbindliches Angebot

Wie vorhin: Herr Bossi bekommt das **Angebot** vom Hotel. Er möchte das noch mit seiner Frau besprechen; und schickt drei Stunden später ein Mail, dass er das **Angebot annimmt**. Anfang Februar fahren die Bossis zum Hotel Edelholz. Dort wird ihnen mitgeteilt, dass kein Zimmer mehr zur Verfügung stehen würde. Herr Bossi zeigt daraufhin das Angebot und seine Auftragsannahme, die er ausgedruckt hat. Der Hotelier tippt mit dem Finger auf das Wort „**unverbindlich**“. Zudem habe er auch **keine Auftragsbestätigung** geschickt. Pech für den erzürnten Herrn Bossi. Er muss sich eine andere Bleibe suchen.

Quintessenz: Als Kunde (Auftraggeber) sollte man beachten, dass ein erstelltes **Angebot verbindlich** als auch **unverbindlich** sein kann.

Beispiel Bossis Skiurlaub: Das Kleingedruckte (die AGB)

Die Bossis verbringen eine schöne Urlaubswoche im Hotel Edelholz. Bei der Abreise legt der Portier eine Rechnung über 1.200 Euro vor. Auf die Frage, warum das um 200 Euro mehr als mitgeteilt sind, antwortet der Portier: Erstens haben sie keine eigene Bettwäsche mitgebracht und zweitens haben sie das Apartment nicht sauber übergeben. Das sei in der Auftragsbestätigung vermerkt und zudem in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) so festgelegt.

Quintessenz: Wer im Zuge eines Vertragsabschlusses nicht sämtliche Punkte im Hauptvertrag oder den AGBs genau liest, muss mit unliebsamen Überraschungen rechnen.

Alleine aus dieser kurzen Schilderung lässt sich erahnen, wie viele Fallstricke es im Verlaufe eines Geschäftsprozesses geben kann.

5.8 Mängel: Gewährleistung und Garantie

Ist eine erbrachte Leistung fehlerhaft, dann hat man einen gesetzlichen Anspruch auf **Gewährleistung**. Das bedeutet, dass der Käufer vom Verkäufer verlangen kann, dass das Produkt **repariert** oder **ausgetauscht** wird. Es muss jedoch nachgewiesen werden, dass das Produkt bereits beim Kauf mangelhaft war. Davon wird ausgegangen, wenn der Mangel innerhalb weniger Monate nach dem Kauf auftritt. Die Gewährleistungsfrist beträgt 2 Jahre. Der Käufer hat dem Verkäufer den Mangel zu melden (**Mängelrüge**). Der Verkäufer ist verpflichtet innerhalb kurzer Frist zu reagieren.

Beispiel: Jemand erwirbt beim Händler einen Fernseher. Nach nur 3 Monaten funktioniert dieser nicht mehr. Der Schaden wird mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits bei der Übergabe bestanden haben. Daher muss der Händler den Fernseher entweder reparieren lassen oder umtauschen.

Der Hersteller kann über die gesetzliche Gewährleistung hinaus reichende Zusagen machen. Eine vom Hersteller darüberhinausgehende **Garantie-zusage** erfolgt jedoch **freiwillig** und kann beliebig gestaltet werden.

Beispiel: Der Fernsehproduzent garantiert, dass seine Fernseher 4 Jahre problemlos funktionieren und Schäden behoben werden. Die Garantie gilt auch dann, wenn das Produkt bei der Übergabe noch ohne Mangel war.

Die Gewährleistung gilt selbstverständlich auch für Dienstleistungen, die mangelhaft erbracht wurden.

Beispiel: Die Waschmaschine ist 2 Wochen nach der Reparatur schon wieder defekt.

Die **Gewährleistung** ist **gesetzlich geregelt** und kann auch nicht ausgeschlossen werden.

Beispiel Bossis Skiurlaub: Leistung entspricht nicht dem Angebot

Die Bossis fahren zum Hotel Edelholz. Dort angekommen müssen sie erkennen, dass das Apartment so gar nicht dem entspricht, was sie sich vorgestellt haben. Herr Bossi teilt das dem Hotelier gleich mit. Mangels anderer Alternativen ziehen sie jedoch ein. Beim Auschecken verlangt Herr Bossi einen deutlichen Preisnachlass. Das weist der Hotelier entrüstet zurück. Er verweist auch auf die ausschließlich positiven Bewertungen auf den Internet-Plattformen. Herr Bossi zahlt zähneknirschend; nicht ohne den Hinweis, dass er das Bild auf den Plattformen durch eine vernichtende Kritik zu Recht rücken werde.

Quintessenz: Insbesondere bei Dienstleistungen ist eine objektive Bewertung, ob die erbrachte Leistung den Versprechungen entspricht, schwer möglich (zB das neue Styling beim Friseur). Der Kunde wird sich schwertun, das vor Gericht nachweisen zu können.

5.9 Zahlungsverzug

Beispiel Bossis Skiurlaub: Kunde zahlt nicht

Wie vorhin, aber: Der wütende Herr Bossi weigert sich, den Betrag zu zahlen. Der Portier behält die Ruhe. Er gibt Herrn Bossi die Rechnung mit dem Hinweis, dass er diese innerhalb einer Woche zahlen könne.

Zu Hause angekommen, ist Herrn Bossis erster Weg zum Konsumentenschutz. Die Beraterin fragt ihn, ob er seine Kritik mit Fotos belegen könne. Da Herr Bossi das verneinen muss, sieht die Beraterin keine Chance und rät ihm die Rechnung zu begleichen. Herr Bossi folgt diesem Rat nicht. Daraufhin bekommt er vom Anwalt des Hotels einen eingeschriebenen Brief, dass er die Rechnung zu begleichen habe, zuzüglich 200 Euro Anwaltskosten. Sollte der Betrag nicht innerhalb von 5 Tagen auf das genannte Konto des Hotels überwiesen worden sein, dann werde man ohne weitere Mahnung zu Gericht gehen. Herr Bossi überlegt, was er tun soll. Er beschließt eine zweite Mahnung abzuwarten.

Stattdessen bekommt er vom Gericht einen Zahlungsbescheid. Er hat sich wohl verkalkuliert.

Quintessenz: Eine empfangene Leistung nicht zu zahlen kann teuer werden. Der Leistungserbringer könnte – sogar ohne zu mahnen – die Zahlung gleich bei Gericht einfordern.

Wird eine Rechnung nicht fristgerecht beglichen, dann wird der Verkäufer in der Regel die Zahlung einmahnen (= **1. Mahnung**). Dafür empfiehlt sich ein freundlicher Ton. Man will ja auch in Zukunft mit dem Kunden Geschäfte machen. Zudem ist es dem Image des Unternehmens nicht zuträglich, wenn es hier unsensibel vorgeht.

Beispiel: Sicher haben Sie übersehen, die Rechnung vom 14.06.2025 zu begleichen. Daher ersuchen wir um eine sofortige Zahlung des offenen Betrags. Mit freundlichen Grüßen, ...

Erfolgt noch immer keine Reaktion, dann könnte der Verkäufer noch ein weiteres Mal mahnen. Als Kunde sollte man sich darauf jedoch nicht verlassen. Denn eine Verpflichtung dazu besteht nicht!

In einer **zweiten Mahnung** kann darauf hingewiesen werden, dass man zur Einbringung des Rechnungsbetrags einen **Rechtsanwalt** oder ein **Inkassobüro** beauftragen wird. Der Hinweis, dass dafür beträchtliche Kosten anfallen werden, kann dem Nachdruck verleihen.

Hinweis: Bei geschuldeten Kleinbeträgen (zB 100 Euro) können die Einbringungskosten schon den geschuldeten Betrag übersteigen.

5.10 Konsumentenschutz

Es macht einen wesentlichen Unterschied aus, ob der Leistungsempfänger ein Privater (**B2C – Business to Customer**) oder ein Unternehmen (**B2B – Business to Business**) ist.

Unternehmen haben in der Regel sowohl besseres rechtliches Know-how als auch mehr finanzielle Mittel für Rechtsanwalts- und Gerichtskosten. Um das etwas auszugleichen, schafft der Staat gesetzliche Regelungen, die dem Schutz der Konsumenten dienen.

Eine zentrale Rolle spielen heute die **Rücktrittsrechte** bei allen **Online-Geschäften**. Ein Konsument kann bis zu 14 Tagen nach Erhalt der Leistung vom Vertrag zurücktreten; dies ohne Angabe eines Grundes. Es ist daher keine Zusatzleistung, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Das begründet sich folgendermaßen: Der Käufer kann die Ware vor dem Abschluss des Kaufs nicht begutachten. Er bemerkt daher eventuell erst nach der Lieferung, dass die gekaufte Ware nicht dem entspricht, was er sich beim Betrachten des Onlinekatalogs vorgestellt hat.

Ist der Online-Käufer ein Unternehmer, dann hat er dieses Rücktrittsrecht nicht.

5.10.1 To do bei Vertragsbruch

Sollte man der Meinung sein, dass sich der andere Vertragspartner nicht an die im Vertrag vereinbarten Pflichten gehalten hat, dann kann das schon der erste Schritt zu einem langwierigen und teuren Gerichtsstreit sein. Um das zu vermeiden ist folgende Vorgangsweise anzuraten:

- Mit dem Vertragspartner **das Gespräch suchen**: Hier sollte es in einer möglichst sachlichen Atmosphäre zu einem Austausch der Meinungen kommen.
- **Kompromissbereit** sein: Wenn jeder einen Schritt auf den anderen zugeht, dann können vielleicht Beide mit dem Ergebnis leben.

***Beispiel Bossi beschwert sich:** Das Hotel hätte sich viel Aufwand und Ärger ersparen können, wenn es Herrn Bossi etwas entgegengekommen wäre und ein Kulanzangebot gemacht hätte; zB eine Preisreduktion um 100 Euro. Oft kann auch eine symbolische Handlung (eine Flasche Wein) schon positive Wirkung zeigen.*

Sollte das Gespräch zu keinem Ergebnis führen, dann sind folgende Schritte erforderlich, um zu seinem Recht zu kommen.

- Die **Leistung schriftlich einmahnen**. Das verleiht der Reklamation noch mehr Gewicht.
- Ist auch das nicht erfolgreich, dann ist die **Konsultation eines Rechtsanwalts** ratsam. Die Erstberatung ist bei vielen Rechtsanwälten gratis. Am besten man sucht sich einen Anwalt, der für die gegebene Rechtssache auch spezialisiert ist. Ein Scheidungsanwalt wird bei Mietrechtsverletzungen eher nicht die richtige Wahl sein.
- In einem ersten Schritt könnte ein **Schreiben des Rechtsanwalts** dem Vertragspartner signalisieren, dass man es mit seinen Forderungen ernst meint.
- Erfolgt noch immer keine Reaktion, dann bleibt nur mehr die **Klage beim zuständigen Gericht**.

Kosten-Nutzen-Rechnung einer gerichtlichen Klage

Eine Klage bei Gericht einzureichen sollte man sich wirklich sehr gut überlegen. Folgende Gründe sprechen dagegen:

- Ein Richter wird stets versuchen die Streitparteien zu einem **Vergleich** zu „überreden“. In den meisten Fällen gelingt das auch. Das hätte man ohne Gerichtsverfahren günstiger bekommen können.
- „**Recht zu haben**“, bedeutet noch lange nicht, vor Gericht auch „**Recht zu bekommen**“. Es gibt bei jedem Prozess viele Unabwägbarkeiten.
- Oft macht die **Qualität des Anwalts** den entscheidenden Unterschied aus. Kann man sich einen wirklich guten leisten?
- Hat man es mit einem „**mächtigen**“ **Gegner** zu tun, dann muss damit gerechnet werden, dass diese folgende Strategie haben: „Mal sehen, wie lange das „der Kleine“ durchhält.“ Notfalls gehen sie auch den Weg

- durch alle Instanzen. Die sich ansammelnden Kosten für das Gericht und vor allem die beiden Anwälte (falls man verliert), können enorme Ausmaße annehmen. Dazu fehlen den „Kleineren“ zumeist die Mittel.
- Gerichtsverfahren können sich über **viele Jahre** – und mehrere Instanzen – ziehen. Oft dauert es schon mehr als ein halbes Jahr bis eine erste Gerichtsverhandlung angesetzt wird. Damit einhergehend ist ein enormer Einsatz an Zeit, Energie und Nerven.

Daher ist vor der Entscheidung vor Gericht zu gehen, eine (schriftliche) **Kosten-Nutzen-Rechnung** anzustellen. Die wohl wichtigste Frage dabei wird jene nach den Opportunitätskosten sein: Hätte man die Zeit, die Energie und die Nerven nicht sinnvoller für die Betreuung der Kunden, der Mitarbeiter etc. einsetzen können?

5.11 Vertragskonflikte vermeiden

Idealerweise unternimmt man schon beim Vertragsabschluss alles, um einen Konflikt zu vermeiden. Entsteht trotzdem ein Konflikt, dann sind die Schritte gut und besonnen anzugehen. Niemand profitiert, wenn ein Konflikt zu einem Streit eskaliert; und dieser vor Gericht landet.

Empathie und Win-win-Einstellung bei Vertragsabschluss

Bereits bei Vertragsabschluss sollte man sich in die Lage des Vertragspartners hineinversetzen und nicht nur seine eigenen Interessen im Fokus haben.

Klarheit und Eindeutigkeit

Die Aussagen sollten in jeder Phase klar und eindeutig sein. Bei den entscheidenden Punkten besser zwei Mal nachfragen bzw. darauf hinweisen.

Verträge genau lesen

Je bedeutender ein Vertrag (= damit verbundene Konsequenzen), umso wichtiger ist es, den Vertragsvorschlag (das Angebot) genau zu lesen. Im Zweifelsfall nachfragen und den Punkt klären.

„Leider“ gilt das auch für die oft seitenlangen AGBs. Des Öfteren sind hier genau die Fallstricke zu finden, die bei Problemen große Bedeutung haben können.

Prüfung der Vertretungsberechtigung

Werden mit einem Unternehmen Verträge abgeschlossen, dann ist darauf zu achten, dass die „unterschreibende“ Person, auch tatsächlich über eine Vertretungsberechtigung verfügt.

6 KAUFVERTRAG, MIETE, LEASING

Hinweis: Im vorigen Kapitel wurden die Grundlagen des Vertragsrechts, die allgemeine Gültigkeit haben, erläutert. In weiterer Folge, wird nur mehr auf das für die jeweilige Vertragsform Relevante eingegangen.

6.1 Kaufvertrag

Gegenstand eines Kaufvertrags ist, dass der Verkäufer das **Eigentum** an einer Sache auf den Käufer **überträgt**. Der Käufer erwirbt damit sämtliche Rechte am Vertragsgegenstand. Damit kann er damit auch machen, was er will. Es verwenden, verkaufen oder verschenken.

Kaufgegenstände können sein:

- Sachen (**materielles Vermögen**): zB ein Fahrrad
- Rechte (**immaterielles Vermögen**): Kauf einer Software, eines Patents

Ein Kaufvertrag legt Rechte und Pflichten für Verkäufer und Käufer fest. Die wesentlichsten davon sind:

- Der Verkäufer hat dem Käufer die Sache gemäß den vereinbarten Konditionen zu übergeben.
- Der Käufer ist verpflichtet, dem Verkäufer den vereinbarten Kaufpreis zu zahlen.

6.2 Miete und Leasing

Oft glaubt man, dass man einen Kauf getätigt hat, obwohl man in Wirklichkeit nur ein **Nutzungsrecht** erworben hat:

- **Kaufe** ich eine Wohnung, dann erwerbe ich damit auch sämtliche Rechte. Ich kann diese zB umbauen, weiterverkaufen, oder vererben.
- **Miete** ich die Wohnung, erwerbe ich nur das Recht die Wohnung – gemäß den Vereinbarungen im Mietvertrag – nutzen zu können. Ich kann die Wohnung nicht verkaufen.
- **Lease** ich ein Auto, dann habe ich ebenfalls nur ein Nutzungsrecht erworben. Verkaufen darf ich das Leasingauto nicht.

(**Hinweis:** Leasing wird im Kapitel Finanzierung näher erläutert)

Hinweis (nicht prüfungsrelevant): In der Bilanz macht es einen wesentlichen Unterschied, welche Rechte man erworben hat:

- Bei einem Kauf muss der Kaufgegenstand in der Bilanz aktiviert werden.
- Bei der Miete (oder Leasing) ist das nicht der Fall. Hier macht sich nur die Mietzahlung / Leasingrate in der GuV-Rechnung als Aufwand bemerkbar.

6.3 Lizenzvertrag

Das **Internet** hat auch große Auswirkungen auf die Vertragsformen. Während früher die allermeisten Dinge materiell vorhanden waren und beim Kauf dieser auch tatsächlich etwas in den Händen gehabt hat, ist dies heute oftmals nicht der Fall.

Beispiel Filme: Erwirbt man einen Film auf einer DVD, dann kann man sich diesen nicht nur anschauen, sondern die DVD auch wiederverkaufen.

Dies ist bei einem Online-Erwerb in der Regel nicht der Fall. Man darf die Rechte an dem erworbenen Film nicht weitergeben. Daher handelt es sich nicht um einen Kaufvertrag, sondern um einen Lizenzvertrag. Man erwirbt die Lizenz, den Vertragsgegenstand nutzen zu können.

Was den meisten von uns nicht bewusst ist: Das mindert den Wert beträchtlich.

Das gilt auch für die Software, die auf den Computern installiert werden. Die Anbieter haben mittlerweile auch die Möglichkeit, online feststellen zu können, ob die Software auch rechtmäßig erworben wurde und vertragsgemäß genutzt wird. Sollte ein Missbrauch nachgewiesen werden, dann kann das - auch für eine Privatperson - sehr teuer werden.

Noch problematischer wird es, wenn aus dem Internet Texte, Grafiken, Fotos, Musik, Spiele etc. heruntergeladen werden und diese gewerbsmäßig – das bedeutet für Unternehmenszwecke – genutzt werden (zB auf der Homepage platziert wird). Die Strafen dafür sind sehr empfindlich.

7 ARBEITSRECHT

Der Koch der Pizzeria Bossi hat einen kürzlich eingewanderten Mann als Küchengehilfe eingestellt. Dieser hat vor lauter Freude, endlich eine Arbeit gefunden zu haben, folgenden Arbeitsvertrag unterschrieben:

Arbeitszeit:	Montag – Samstag: täglich 11 Stunden; Sonntag: 6 Stunden Auf Anordnung des Unternehmens sind Überstunden zu leisten. Diese werden nach Ermessen des Arbeitsgebers honoriert.
Beendigung des Dienstverhältnisses:	Beim Arbeitgeber beträgt die Kündigungsfrist 1 Woche. Die Arbeitnehmerin hat eine dreimonatige Kündigungsfrist einzuhalten. Eine Schwangerschaft ist ein Entlassungsgrund.
Gehalt	€ 300,- monatlich / 10 Mal jährlich

Als der Koch den unterzeichneten Vertrag Frau Bossi zeigt, kann diese nur den Kopf schütteln. Sie schimpft ihn einen Sklaventreiber und als weltfremd: „So ein Arbeitsvertrag wäre vielleicht noch vor 100 Jahren möglich gewesen, aber doch nicht mehr heute!“

Frau Bossi hat Recht: Dieser Arbeitsvertrag widerspricht sämtlichen Regelungen des Arbeitsrechts. Dafür gibt es verbindliche Rahmenbedingungen: Die Arbeitsrechts-Gesetze und die Vereinbarungen Verträge zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Verbänden.

7.1 Arbeitsrechts-Gesetze

Es gibt zahlreiche gesetzliche Regelungen, die dem Schutz der Arbeitnehmer dienen sollen. Geregelt werden die **Mindeststandards** für

- Arbeitszeit
- Urlaub, Krankheit, Schwangerschaft
- Betriebsrat
- Gleichbehandlung (Diskriminierungsverbot)
- Beendigung (Kündigung, Entlassung)
- u.v.m.

7.2 Tarifvertrag (D) / Kollektivvertrag (Ö) / Gesamtvertrag (CH)

Der Tarifvertrag/Kollektivvertrag/Gesamtvertrag gilt für einzelne Branchen (zB Metallindustrie, Handel, Friseure, Banken). Er wird zwischen Vertretern der Arbeitgeber und Arbeitnehmer dieser Branche abgeschlossen. Diese treffen jährlich zusammen, um insbesondere über die prozentuelle Erhöhung der Gehälter zu verhandeln. Die Erhöhungen richten sich danach, wie gut es der Branche gerade geht. Sie bewegen sich im Regelfall

zwischen 2 % und 5 %. In den letzten Jahren waren zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle ein Verhandlungsthema. Alle Unternehmen der Branche sind an diese Vereinbarung gebunden. Sie können nur zu Gunsten der Arbeitnehmer geändert werden.

Hinweis: Es gibt teils eklatante Unterschiede zwischen den Branchen. Manche Arbeitnehmer finden Bedingungen vor (zB Banken), von denen andere nur träumen können (zB Handel, Friseure).

7.3 (Einzel-)Arbeitsvertrag

Ein Arbeitsvertrag regelt die jeweiligen Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers. Er zeichnet sich durch folgende Besonderheit aus: Es besteht wenig Gestaltungsspielraum. Die meisten Regelungen sind durch staatliche Arbeitsrechts-Gesetze bzw. Verträgen zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden geregelt.

Diese können ausschließlich zu Gunsten des Arbeitnehmers geändert werden.

- Name und Anschrift Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Beginn des Arbeitsverhältnisses, Probezeit
- Dauer der Kündigungsfrist
- Einsatzort
- vorgesehene Verwendung
- Grundgehalt, weitere Entgeltbestandteile (zB Provisionen)
- Spezielle Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen

7.3.1 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Bei der Beendigung eines Dienstverhältnisses gibt es folgende Varianten:

- (normale) **Kündigung:** hier sind die Kündigungsfristen einzuhalten.
- **fristlose Entlassung:** Gibt es eine schwerwiegende Verfehlung des Arbeitnehmers, dann muss keine Kündigungsfrist eingehalten werden.
- **einvernehmliche Auflösung:** Es können auch abweichende Regelungen (zB zur Kündigungsfrist) getroffen werden. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn der Arbeitnehmer selbst kündigt, weil er bereits ein neues Jobangebot hat und möglichst bald im neuen Unternehmen beginnen möchte.

7.3.2 Dienstzeugnis

Jeder Arbeitnehmer hat bei Beendigung des Dienstverhältnisses einen Anspruch auf die Ausstellung eines Dienstzeugnisses.

Dieses soll die Suche nach einem neuen Job für den Arbeitnehmer erleichtern. Dementsprechend dürfen hier keine negativen Urteile abgegeben werden.

FINANZIERUNG

LERNZIELE IM DETAIL

GRUNDLAGEN: Anlässe zur Finanzierung (Liquiditätsengpass, Investition) • Eigenfinanzierung • Fremdfinanzierung

BANKKREDIT: Kreditwürdigkeit • Bonität (Bonitätsprüfung) • Sicherheiten (Pfand) • Bürgen • Kreditkosten • Konditionen • Zinsen • Kreditnebenkosten • Nominalzinssatz, Effektivzinssatz • Jahresverzinsung (p.a.) • unterjährige Verzinsung • Kreditrate • Tilgung (laufend, endfällig) • **KONTOKORRENTKREDIT:** Überziehungsrahmen • Guthabenzinsen • Überziehungszinsen

LEASING: Abgrenzung Leasing zum Kredit • Leasinggüter • Leasinggeber • Leasingnehmer • Leasingrate • Arten • Zusatzvereinbarungen

ANLEIHEN: Emission • Wertpapier • garantierte Verzinsung • Unternehmensanleihen • Kurswert; Risiko

STILLE GESELLSCHAFT: Vorteile und Nachteile für Unternehmen und Stille Gesellschafter

AKTIENGESELLSCHAFT /: AKTIEN: Vorteile und Nachteile einer AG; Anlässe und Ablauf der AG-Gründung • Groß- und Kleinaktionäre; Grundkapital • Börsennotierte AGs

ORGANE: Hauptversammlung (CH: Generalversammlung) • Stimmrecht • Mehrheitsbildung • Vorstand (CH: Geschäftsleitung) • Aufsichtsrat (CH: Verwaltungsrat)

AKTIEN als VERANLAGUNGSFORM: Vorteile und Nachteile; BÖRSE (Funktion); Kurswert • Kursgewinn • Kursverlust; Dividende

INVESTMENTFONDS: Ziele, Vor- und Nachteile

SONDERFORMEN: Factoring • Venture Capital

1 FINANZIERUNGSAARTEN

Zusätzliche finanzielle Mittel müssen aufgebracht werden, wenn:

- es zu einem Liquiditätsengpass kommt,
- Investitionen in neue Anlagen geplant sind,
- die Expansion nicht aus eigener Kraft finanziert werden kann.

Zur Finanzierung gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten:

- **Fremdfinanzierung**: Bankkredit, Leasing, Anleihen
- **Eigenfinanzierung**: Stille Gesellschaft, Aktiengesellschaft, Crowdfunding

2 BANKKREDIT

Die klassische Form der Fremdfinanzierung ist der Kredit durch eine Bank.

Die Bank gewährt einen Kredit, wenn sie möglichst sicher sein kann, dass

- sie das Geld wieder zurückbekommt (Sicherheiten)
- und auch Zinsen kassieren kann.

Dazu prüft sie die **Kreditwürdigkeit** des Ansuchers.

2.1 Bonitätsprüfung

Zur Bonitätsprüfung gehört:

- die Analyse der Bilanz, GuV-Rechnung,
- evtl. ein Businessplan,
- die Prüfung der Kompetenz der Unternehmensführung (fachliches und betriebswirtschaftliches Know-how, persönliche Vertrauenswürdigkeit etc.).

Sollte der Kredit ein gewisses Volumen übersteigen, dann wird die Bank sogenannte **Sicherheiten** verlangen. Das können bestehende Vermögenswerte des Unternehmens und/oder der Unternehmer (Gesellschafter) sein (**Pfand** genannt). Auf das verpfändete Vermögen wird zugegriffen, wenn die Schulden nicht bezahlt werden.

Gibt es nicht ausreichend Vermögen, dann kann auch ein **Bürge** für den Unternehmer einspringen. Er sichert zu, dass er den Kredit zurückbezahlt, wenn der Unternehmer säumig wird.

2.2 Kreditkosten

Folgende **Kreditkosten** können anfallen:

- Zinsen
- Provisionen bei Abschluss des Kredits
- Gebühren (einmalige und laufende)

Beim Vergleich von Kreditangeboten sollte beachtet werden, dass sich ein günstig klingender Kredit („nur x % Zinsen“) durch hohe Nebenkosten (zB Bearbeitungsgebühr) als ein sehr teurer Kredit herausstellen kann.

Um Kredite miteinander vergleichen zu können, ist es empfehlenswert, den so genannten Effektivzinssatz zu berechnen bzw. berechnen zu lassen. Dieser berücksichtigt sämtliche Kreditkosten (Provisionen, Gebühren etc.). Man spricht daher vom Unterschied zwischen **Nominalzinssatz** und (dem höheren) **Effektivzinssatz**.

Bei der **Tilgung** des Kredits können verschiedene Varianten unterschieden werden:

- **laufende Kreditraten** (monatlich oder quartalsweise) werden sofort ab Kreditaufnahme fällig
- der Kredit muss erst am Ende der vereinbarten Laufzeit zurückbezahlt werden (**endfälliger Kredit**)

2.3 Kontokorrentkredit

Der am häufigsten genutzte Kredit ist der Kontokorrentkredit. Darunter versteht man die Ausnutzung eines Überziehungsrahmens (auch Kreditlinie genannt), den Banken den Unternehmen für deren Firmenkonten gewähren. Ein Unternehmen eröffnet dazu ein Konto bei einer Bank. Über dieses Konto können laufende Einzahlungen und laufende Auszahlungen abgewickelt werden.

Die laufenden Ein- und Auszahlungen führen dazu, dass sich das Konto manchmal im Plus, manchmal aber auch im Minus befinden kann. Für den jeweiligen Kontostand fallen Zinsen an, die nach Tagen abgerechnet werden. Diese sind meistens sehr gering, wenn es sich um ein Guthaben (**Guthabenzinsen**) handelt, jedoch sehr hoch, wenn der Kontostand ins Minus (**Überziehungszinsen**) rutscht.

Beispiel:

Guthabenzinsen: 0,25 %

Überziehungszinsen: 13 %

Aufgrund der hohen Zinsen ist der Kontokorrentkredit nur bei kurzfristigem Kapitalbedarf anzuraten. Allerdings ist diese Kreditvariante bei Unternehmen deswegen so beliebt, weil man nicht bei jedem Anlassfall die Bank um einen neuen Kredit ersuchen muss.

3 LEASING

Diese Finanzierungsvariante hat sich bei der Finanzierung von Investitionen als bewährte Alternative zum klassischen Bankkredit etabliert. Dabei reicht die Palette der möglichen **Leasinggüter** von Computern, Fahrzeugen, Immobilien bis hin zur schlüsselfertigen Fabrikanlage.

Unter Leasing versteht man eine besondere Form des Mietvertrags, der zwischen **Leasinggeber** und **Leasingnehmer** abgeschlossen wird. Das bedeutet, dass das Leasingobjekt im Eigentum des Leasinggebers verbleibt.

Vereinbart wird, dass der Leasingnehmer das Leasingobjekt (zB ein Auto) nutzen kann und dafür eine Leasingrate bezahlt. Es können darüber hinaus **Zusatzvereinbarungen** getroffen werden,

- ob das Leasingobjekt am Ende der vereinbarten Laufzeit an den Leasinggeber zurückgegeben wird oder vom Leasingnehmer gegen einen bestimmten Betrag gekauft werden kann
- ob Versicherungen abzuschließen sind, die das Untergangsrisiko (zB Totalschaden am Auto) abdecken
- etc.

4 FACTORING

Haben Unternehmen einen kurzfristigen Finanzbedarf, dann können sie langfristige Forderungen, die sie gegenüber einem Kunden haben, an eine Factoring-Gesellschaft verkaufen. Das wird meistens eine Bank sein.

Beispiel: Ein Unternehmen hat einen Auftrag über 10.000 Euro abgewickelt. Der Betrag muss aufgrund einer Sondervereinbarung erst in einem halben Jahr bezahlt werden. Diese Forderung wird an eine Factoring-Gesellschaft verkauft. Das bringt mehrere Vorteile mit sich: Das Unternehmen

- bekommt sofort liquide Mittel
- ist nicht mehr mit dem Mahnmanagement beschäftigt
- hat kein Ausfallsrisiko, sollte der Kunde in Konkurs gehen.

Der Nachteil: Die Factoring-Gesellschaft zahlt nicht den vollen Forderungs-Betrag, sondern zieht einen entsprechenden Anteil ab.

Zudem sind Factoring-Gesellschaften beim Eintreiben von Forderungen alles andere als zimperlich. Das kann zu verärgerten Reaktionen des Kunden führen.

5 ANLEIHEN

Insbesondere Großunternehmen wollen ihre Abhängigkeit von Banken, die sich bei der Vergabe von Großkrediten häufig auch gewisse Informations- und Mitspracherechte sichern, vermeiden. Daher borgen sie sich das benötigte Geld für Investitionen nicht von Banken aus, sondern von Privatpersonen oder anderen Institutionen. Dazu geben sie sogenannte **Anleihen** aus (= **Emission von Anleihen**). Dabei handelt es sich um **Wertpapiere**, die dem Inhaber bestätigen, dass sie

- dem Unternehmen einen bestimmten Geldbetrag zur Verfügung gestellt haben,
- dieser Betrag nach einer festgelegten Laufzeit wieder zurückbezahlt wird,
- für den zur Verfügung gestellten Kapitalbetrag eine **garantierte Verzinsung** bekommen.

Von Unternehmen ausgegebene Anleihen bieten meistens eine bessere Verzinsung als herkömmliche Sparbücher oder Anleihen, die vom Staat herausgegeben (emittiert) werden (= Staatsanleihen). Die besseren Konditionen sind durch das höhere Risiko begründet, welches Anleihenkäufer in Kauf nehmen müssen. Geht das Unternehmen in Konkurs, dann ist auch das geborgte Geld verloren.

Anleihen stellen für das Unternehmen Fremdkapital dar. Sie können – wie Aktien auch – weiterverkauft (gehandelt) werden.

Hinweis (nicht prüfungsrelevant):

Es gibt auch für Anleihen einen Markt, auf dem diese gehandelt werden. Der Wert der Anleihen kann – wie auch bei Aktien – stark schwanken. In der Regel steigt der Kurs, wenn Anleger fürchten, dass der Aktienmarkt in eine Krise gerät. Sie „flüchten“ dann in den sichereren Anleihenmarkt.

EIGENFINANZIERUNG

In weiterer Folge werden die Maßnahmen zur Eigenfinanzierung erläutert. Darunter versteht man das Zuführen von Eigenkapital in ein Unternehmen. Dies kann durch:

- durch die Unternehmer bzw. Gesellschafter selbst (sofern sie nicht nur einen Kredit an die Gesellschaft vergeben)
 - durch bislang noch nicht dem Unternehmen zugehörige Personen oder Institutionen. Diese werden dafür am Unternehmen (Gewinn, Unternehmenswert) beteiligt
- erfolgen.

Der elementare Vorteil der Eigenfinanzierung gegenüber der Fremdfinanzierung besteht darin, dass keine laufenden Zinskosten und Kreditrückzahlungsraten für das Kapital anfallen.

6 STILLE GESELLSCHAFT

Stille Gesellschafter stellen einem Unternehmen Kapital zur Verfügung, ohne – wie eine Bank – fixe, monatliche Zinszahlungen zu verlangen. Stattdessen wird der Stille Gesellschafter am Gewinn, den das Unternehmen hoffentlich erwirtschaftet, beteiligt. Geht das Unternehmen in Konkurs, dann verliert der Stille Gesellschafter sein eingesetztes Kapital. Daher muss er schon sehr von der Geschäftsidee und den unternehmerischen Fähigkeiten der verantwortlichen Personen überzeugt sein.

Die Beteiligung als stiller Gesellschafter ist bei jeder Rechtsform, egal ob Einzelunternehmen, KG oder GmbH möglich.

Der Name „Stille Gesellschaft“ röhrt daher, dass der Gesellschafter nach außen nicht aufscheint. Er ist nicht im Handelsregister (Firmenbuch) eingetragen.

Wie der Gewinn verteilt wird, wie die Mitspracherechte geregelt sind etc., wird in einem zumeist umfangreichen Vertrag geregelt.

7 AKTIEN

7.1 Die Aktiengesellschaft

7.1.1 Zweck der AG-Gründung

Erfolgreiche Unternehmen stehen irgendwann vor der Herausforderung, dass sie weiterwachsen und neue Märkte (evtl. in anderen Ländern) erschließen wollen. Solche Vorhaben erfordern jedoch ein hohes Investitionskapital, das oft nicht aus eigenen Mitteln aufgebracht werden kann. Will man keinen Kredit bei Banken aufnehmen, dann besteht die Möglichkeit, eine Aktiengesellschaft zu gründen. von Vorhaben benötigt (zB Expansion in andere Märkte).

7.1.2 Organe der AG

Die Käufer der Aktien, die **Aktionäre**, sind Gesellschafter des Unternehmens und haben damit auch die **Rechte eines Eigentümers** erworben. Dies beinhaltet das **Stimmrecht** beim alljährlich stattfindenden Treffen der Aktionäre, der **Hauptversammlung** (in der Schweiz: **Generalversammlung**).

Jede Aktie zählt als eine Stimme. Hält ein Investor tausend Aktien, hat er somit auch tausend Stimmen.

Bei der Hauptversammlung wird der **Aufsichtsrat** (Schweiz: **Verwaltungsrat**) der Aktiengesellschaft gewählt. Dieser bestimmt und kontrolliert den **Vorstand** (Schweiz: **Geschäftsleitung**). Der Vorstand vertritt das Unternehmen nach außen und ist für die Geschäftsführung zuständig.



Hinweis: In der Schweiz gibt es die optionale Rolle der **Revisionsstelle**. Diese fungiert als unabhängige Prüfinstanz die die Buchhaltung kontrolliert und darüber Berichte für den Verwaltungsrat erstellt.

Rein theoretisch haben es die bisherigen Unternehmer jetzt mit tausenden Mit-Gesellschaftern und Mit-Entscheidern zu tun. Das können sie jedoch verhindern, indem sie die Mehrheit der Aktien für sich behalten (um präzise zu sein: 50 % + 1 Aktie). Dann verfügen sie über die **Mehrheit bei der Hauptversammlung** und können dort einen Aufsichtsrat wählen, der ihnen genehm ist. Sie können sich auch selbst zum Vorstand ernennen.

In der Regel können alle Aktionäre auch an der Hauptversammlung teilnehmen und bei den wichtigsten Entscheidungen mitstimmen. Dazu gehören:

- Die Entlastung des Vorstands: das bedeutet, dass sein Bericht genehmigt wird und er die Geschäfte weiterführen kann.
- Die Verwendung des Gewinns: Wie viel vom erzielten Gewinn an die Aktionäre ausgeschüttet wird bzw. im Unternehmen als Rücklage einbehalten wird.

Kleinaktionäre haben hier allerdings kaum Einflussmöglichkeiten. Die Entscheidungen fällen die **Großaktionäre**; also jene, die einen hohen Anteil an allen Aktien haben (oft 50 % und 1 Aktie). Daher bleiben die meisten Aktionäre fern und machen damit auch von ihrem Stimmrecht keinen Gebrauch.

Von **Nachteil** ist der hohe **formale Aufwand**, der nicht nur bei der Gründung, sondern auch darüber hinaus viel Zeit und Geld erfordert. Die **Entscheidungsprozesse dauern länger**, was wiederum **Flexibilität kostet**. Zudem sind die sog. **Publizitätspflichten** (Veröffentlichung von Firmeninformationen) viel umfangreicher.

Kein Wunder also, dass die Rechtsform der Aktiengesellschaft fast ausschließlich bei großen Unternehmen anzutreffen ist.

7.1.3 Ablauf einer AG-Gründung

Aktiengesellschaften entstehen zumeist aus der Umgründung bestehender Gesellschaften. Um eine Aktiengesellschaft zu gründen, bewertet man das Gesellschaftsvermögen (= **Grundkapital**) und zerlegt es in beliebig viele Teile. Dann werden möglichst viele Interessenten eingeladen, sich am Unternehmen zu beteiligen, indem sie Unternehmensteile (= **Aktien**) kaufen.

Auf diese Weise können die so genannten **Aktionäre** – ohne selbst ein Unternehmen gründen und führen zu müssen – von den Chancen eines Unternehmens profitieren.

7.1.4 Die Aktie

Das zugrunde liegende Wertpapier, das die Beteiligung am Unternehmen verbrieft, wird **Aktie** genannt. Darauf ist der so genannte **Nennwert** (= **Nominale**) vermerkt. Der Nennwert errechnet sich, indem man das Grundkapital durch die Anzahl der Aktien dividiert.

Für die Aktien wird dann ein sogenannter **Ausgabepreis** festgelegt. Dann werden Investoren gesucht, die bereit sind, diesen Preis für den Erwerb der Aktien zu bezahlen.

Die Festlegung des Ausgabepreises ist eine sehr heikle Angelegenheit. Setzt man den Preis zu hoch an, kann es sein, dass man auf den Aktien sitzen bleibt, ist er zu niedrig, dann hat man viel Geld verschenkt.

Der mögliche **Gewinn** einer Aktie besteht aus zwei Komponenten:

- Aus dem jährlich erwirtschafteten Gewinn des Unternehmens, von dem jeder Aktionär seinen Anteil bekommt. Dieser Gewinnanteil wird **Dividende** genannt
- Aus dem steigenden **Kurswert** einer Aktie. Mit etwas Geschick und einer Portion Glück kann man die Aktie um einiges teurer wiederverkaufen, als man sie eingekauft hat. Der **Kursgewinn** kann unter Umständen enorm sein.

Jede hohe Gewinnchance birgt zugleich ein höheres **Risiko**. So ist es auch bei den Aktien. Erwirtschaftet eine Aktiengesellschaft Verluste, leidet zumeist auch der Wert der Aktie.

Sogar Ereignisse, die oft gar nichts mit dem Unternehmen selbst zu tun haben, können einen rasanten Kurssturz bewirken. Zum Beispiel können schlechte Konjunkturprognosen, Gewinneinbrüche des Branchenführers, aber auch politische Krisen den Kurswert einer Aktie nach unten drücken. Nicht zuletzt können auch Aktiengesellschaften in Konkurs gehen. Dann hat der Aktionär alles verloren, was er an Kapital im Unternehmen stecken hat.

JUNGE AKTIEN

Eine bestehende Aktiengesellschaft kann durch die Ausgabe neuer Aktien (= **Emission junger Aktien**) zusätzliche Kapitalmittel erschließen. Dieser Vorgang wird auch **Kapitalerhöhung** genannt. Man lädt quasi zusätzliche Personen oder Institutionen ein, sich am Unternehmen zu beteiligen. Es können aber auch bestehende Aktionäre weitere Anteile erwerben.

8 VENTURE CAPITAL

(nicht prüfungsrelevant)

Es gibt Großinvestoren, die sich darauf spezialisiert haben, bestehende Unternehmen entweder ganz zu kaufen oder sich maßgeblich daran zu beteiligen. Sie stellen sog. Venture Capital (= Risikokapital) zur Verfügung. Dies in der Hoffnung, dass der Wert des Unternehmens steigt und sie aus deren Wiederverkauf einen hohen Gewinn erwirtschaften. Die Beteiligung an den Unternehmen ist zumeist zeitlich begrenzt.

Venture Capital-Geber werden oft auch als „Heuschrecken“ bezeichnet. Kritisiert wird, dass sie insbesondere bei der Sanierung von in die Krise geratenen Unternehmen, wenig Rücksicht auf Personal- und andere Kosten nehmen.

9 CROWDFUNDING

(nicht prüfungsrelevant)

Hier lädt ein Unternehmen einen größeren Personenkreis („crowd“) ein, dem Unternehmen Geld zur Verfügung zu stellen. Die Motivation dazu kann sein:

- Man konnte keine Bank überzeugen, dem Unternehmen einen Kredit zu geben.
- Man will sich nicht von einer Bank abhängig machen bzw. die Nachteile eines Bankkredits in Kauf nehmen.
- Man findet keinen einzelnen stillen Gesellschafter, der sich mit einem größeren Betrag beteiligt.
- Die Gründung einer AG wäre viel zu aufwändig.

Crowdfunding wird zumeist von Unternehmen gestartet, die im Sozial- oder Umweltschutzbereich tätig sind oder für ein „Nachhaltiges Wirtschaften“ stehen.

CASE STUDY

„Der Solarenergie-Erzeuger Mars AG verärgert seine Aktionäre: Trotz Rekordgewinn wird keine Dividende ausgezahlt!“

So lautet die Schlagzeile in den Wirtschaftsseiten zahlreicher Medien. Dazu bekommen Sie folgende „Hintergrund“-Informationen. Diese dienen Ihnen als Grundlage dafür, eine betriebswirtschaftliche Analyse vorzunehmen und Schlussfolgerungen zu ziehen.

ANGABE

Das Solarenergie-Unternehmen MARS AG bietet seit mehreren Jahren sehr erfolgreich drei Produkte zur Stromerzeugung aus Sonnenenergie an: Solar A, B und C.

Das Unternehmen wurde vor 10 Jahren als Einzelunternehmen gegründet. Nach 6 Jahren erfolgte eine Umgründung in eine Aktiengesellschaft, und man ging auch gleich an die Börse. Hauptaktionär mit 30% der Aktien wurde die Investmentgesellschaft Raff. Sie kaufte die Aktien um einen Kurswert von 20 Euro je Stück ein. Brancheninsider wunderten sich über diesen hohen Preis. Denn es zeichnete sich bereits ab, dass die Konkurrenz aus China sehr stark werden würde.

Nichtsdestotrotz konnten sich die Aktionäre über gute Gewinne und auch schöne Dividendenausschüttungen freuen. Auch der Kurswert kletterte innerhalb von 4 Jahren auf 30 Euro.

Im zehnten Jahr wurde wieder ein Rekordgewinn erzielt. Umso überraschter waren die hoffnungsrohen Aktionäre als ihnen der Vorstandsvorsitzende Herr Neu auf der Hauptversammlung mitteilte, dass dieses Mal keine Dividende ausbezahlt werden würde.

Der Vorstand begründet das folgendermaßen:

Die Ratingagentur habe die Bonität des Unternehmens aufgrund der Bilanzkennzahlen als auch aufgrund des noch schärfster werdenden Wettbewerbs von AAB auf BBB gesenkt.

Zudem verursache das neu entwickelte Produkt C, auf das man große Hoffnungen gesetzt hatte, nach wie vor einen negativen Deckungsbeitrag. Schuld daran sind die stark gestiegenen Rohstoffpreise. Damit ist das Erreichen des Break-Even-Points in weite Ferne gerückt. Die Amortisationsdauer wird sich um mindestens zwei Jahre verlängern. Bei den ständig kürzer werdenden Produktlebenszyklen kann das durchaus problematisch sein.

Dennoch würden die Opportunitätskosten eines Stopps des Vorhabens viel zu hoch sein. Es sind viel mehr weitere Investitionen geplant. Deshalb müsste man den Gewinn als Rücklage einbehalten, um sich für kommende, schwierigere Jahre fit zu halten.

Nach Bekanntwerden der schwierigen Lage der Mars AG, wurde diese noch am selben Tag furchterlich bestraft. Der Kurswert der Aktien fällt von 30 auf 18 Euro.

Das alles sind Gründe genug, um eine eingehende Analyse des Unternehmens durchzuführen. Sie bekommen dazu noch weitere Angaben.

Die Aufgabenblöcke richten sich nach den Themenbereichen:

- Bilanz und Kennzahlen
- Kostenrechnung und Investitionsrechnung
- Wirtschaftsrecht

ANGABEN zum JAHRESABSCHLUSS

Hinweis: Die Positionen sind etwas durcheinandergekommen. Die nicht ausgefüllten Positionen müssen auch noch berechnet werden.

Materialverbrauch	
Personal	
Miete und Leasing	€ 3.000.000
Anlagevermögen	€ 200.000.000
Werbeaufwand	€ 1.000.000
Zinsaufwand	€ 2.000.000
Gewinnsteuern (25 %)	
Abschreibung	€ 2.000.000
Kurzfristige Verbindlichkeiten	€ 3.000.000
Sonstige Erträge	€ 0
sonstiger Aufwand	€ 500.000
Bankkredit	€ 160.000.000
Kassa, Bank	€ 2.000.000
Rückstellungen*	€ 800.000
Umsatzerlöse	
Betriebskosten	€ 8.000.000
Bilanzgewinn	
Lagerbestand	€ 15.000.000
Forderungen	€ 10.000.000
Bildung von Rücklagen	€ 500.000

Sämtliche Rückstellungen wurden im letzten Jahr gebildet.

Personalkosten:

Personal Bereich Produkt A	12.000.000
Personal Bereich Produkt B	16.000.000
Personal Bereich Produkt C	5.000.000
Personal Overhead (inkl. Vorstandsgehälter)	7.000.000

Produkte

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Verkaufspreis pro Stück	1.000 Euro	1.800 Euro	500 Euro
Materialaufwand	100 Euro	200 Euro	600 Euro
Verkaufte Menge pro Jahr	30.000 Stück	20.000 Stück	10.000 Stück

AUFGABENBLOCK 1: BILANZ UND KENNZAHLEN**1. JAHRESABSCHLUSS erstellen**

Erstellen Sie eine Bilanz und eine GuV-Rechnung.

Berechnen Sie offene Angaben und ordnen Sie die Positionen richtig zu.

2. ERSTE ANALYSE

2.1. Welche ersten Schlüsse können Sie aus der GuV-Rechnung ziehen (mindestens 3)?

2.2. Geschäftsfälle

Welche Auswirkungen haben folgende Geschäftsfälle auf die Bilanz und/oder die GuV-Rechnung?

2.2.1. Es wurde ein Firmenwagen gekauft. Die Finanzierung der 40.000 Euro erfolgte über einen Kredit.

2.2.2. Um den Absatz zu steigern, wurde eine Werbekampagne gestartet. Die Finanzierung der 80.000 Euro erfolgte aus dem Bankguthaben.

3. KENNZAHLEN

3.1. Bitte berechnen Sie folgende Kennzahlen:

Hinweis: Als Gewinn ist immer das Betriebsergebnis als Basis zu nehmen.
Die Ergebnisse sollen auf zwei Dezimalzahlen gerundet werden.

	Werte
Umsatz	
Betriebsergebnis	
Jahresergebnis vor Steuern	
Cash flow	
Eigenkapital-Rentabilität	
Gesamtkapital-Rentabilität	
Liquidität 1. Grades	
Liquidität 2. Grades	
Eigenkapital-Quote	

3.2. Nennen Sie die englischen Begriffe:

	Englischer Begriff
Umsatz	
Betriebsergebnis	
Jahresergebnis vor Steuern	
Eigenkapital-Rentabilität	
Gesamtkapital-Rentabilität	

3.3. Erstellen Sie eine KENNZAHLENANALYSE:

Welche ersten Schlüsse können gezogen werden über

3.3.1. die **RENTABILITÄT**

3.3.2. die **LIQUIDITÄT** und **KREDITWÜRDIGKEIT**

3.3.3. Erläutern Sie, ob schon erste Schlüsse über die
WETTBEWERBSFÄHIGKEIT gezogen werden können.

GLOBALE KONKURRENZ

Das Unternehmen CHINESE SPIRIT hat gekonnt die Produkte von MARS ENERGY kopiert. Mars hat dagegen in China geklagt. Das allerdings – wie zu erwarten – erfolglos. Bei MARS wurde das bislang jedoch relativ gelassen hingenommen. Erstens habe man weiterhin die Technologieführerschaft, zweitens würden die Chinesen es kaum über ihren Heimmarkt hinaus schaffen.

Umso erstaunter ist man, als man eines Tages einen Bericht in den Zeitungen liest mit der Schlagzeile: „Chinese Spirit ist auf dem Sprung nach Europa.“

Jetzt ist es an der Zeit, sich eingehend mit der Konkurrenz auseinanderzusetzen. Aus der Analyse des Geschäftsberichts stellt sich heraus, dass CHINESE SPIRIT einen fast identen Jahresabschluss (Bilanz und GuV-Rechnung) wie MARS ENERGY hat (Diese entspricht somit auch Ihrer Lösung vorne).

Es gibt einen einzigen Unterschied: Die Personalkosten betragen lediglich 35 % derjenigen von MARS ENERGY.

Aufgaben

3.3.4. Erstellen Sie eine **Benchmark-Analyse der beiden Unternehmen**, indem Sie folgende Werte gegenüberstellen. Welche Schlüsse kann man daraus ziehen?

	MARS ENERGY	CHINESE SPIRIT
Eigenkapital-Rentabilität		
ROI		
Umsatz-Rentabilität		

4. CHINESE SPIRIT fährt einen aggressiven Kurs.
Chinese Spirit möchte den Konkurrenten MARS ENERGY vom Markt verdrängen. Dazu beschließt sie, ihre Preise zu reduzieren:

- Produkt A: von **1000 Euro auf 800 Euro**
- Produkt B: von **1800 Euro auf 1600 Euro**
- Produkt C: von **500 Euro auf 400 Euro**

Das ist so günstig, dass auch die treuesten Kunden von Mars Energy beginnen abzuwandern. Es ist klar: Sie können nur gehalten werden, wenn auch sie bei den Preisen mitzieht.

4.1. Errechnen Sie bitte die neuen Kennzahlen für beide Unternehmen (alle anderen Werte bleiben gleich).

	MARS ENERGY	CHINESE SPIRIT
Eigenkapital-Rentabilität		
ROI		
Umsatz-Rentabilität		

4.2. Nennen Sie zumindest 2 Schlussfolgerungen, die Sie aus den oben errechneten Kennzahlen ziehen können!

4.3. Nennen Sie bitte (mindestens) jeweils zwei Vorschläge, was

- jede(r) Einzelne,
- jedes Unternehmen,
- die Politik tun kann,

um den Herausforderungen der „Globalen Wirtschaft“ begegnen zu können.

AUFGABENBLOCK 2: KOSTENRECHNUNG

5. Variable - Fixe Kosten

5.1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen variablen Kosten und fixen Kosten:

5.2. Übertragen Sie die von Ihnen vorne errechneten Werte in die Liste. Dann kreuzen Sie an, welche Kostenarten fix und welche variabel sind.

Kostenart	Wert	Variabel	Fix
Materialverbrauch			
Personal			
Miete und Leasing			
Werbeaufwand			
Zinsaufwand			
Betriebskosten			

6. Kalkulation – Profit-Center

Das Unternehmen verfügt über drei Profit-Center, die sich nach den drei Produktgruppen A, B, C richten. Ein vierter Bereich sind die Overheadkosten. Die Zuteilung der Kosten erfolgt nach dem Teilkostenrechnungs-Prinzip (es werden nur die eindeutig zuordnabaren Kosten berücksichtigt).

- 6.1. Berechnen Sie den **Deckungsbeitrag** für ein Stück von Produkt A, B und C.
- 6.2. Berechnen Sie den **Deckungsbeitrag**, den das Profit-Center B in diesem Jahr insgesamt erwirtschaftet hat.
- 6.3. Welche **Maßnahmen** würden Sie ergreifen, um das Ergebnis für C verbessern zu können?

- 6.4. Der verantwortliche Leiter des **Profit-Centers B** wird von seinem Chef wegen des nicht erfüllten Deckungsbeitragsziels kritisiert. Er rechtfertigt sich folgendermaßen:

„Warum beschweren Sie sich? Unser Bereich erzielt den mit Abstand höchsten Deckungsbeitrag von allen drei Bereichen. Konzentrieren Sie sich besser auf den Produktbereich A und noch viel mehr auf den Produktbereich C. Wenn man C auflassen würde, hätten wir alle ein sehr viel besseres Ergebnis und könnten uns dann auch über eine Prämie freuen.“

Wie würden Sie als Chef auf diese Aussage antworten? Begründen Sie Ihre Antwort betriebswirtschaftlich.

- 6.5. Der Profitcenter-Leiter des Produktes A hat einen, seiner Meinung nach tollen, Erfolg landen können. Ein Großkunde kauft ihm 10.000 Stück des Produkts „Solar A“ ab. Das ist ein Drittel der bisherigen Jahresproduktion. Sein Chef ist allerdings wenig begeistert, als er erfährt, dass der Profitcenter-Leiter, um diesen Auftrag zu gewinnen, den Preis halbiieren musste (von 1.000 Euro auf 500 Euro).

Nennen Sie drei Gründe, die **gegen** diese Aktion sprechen könnten.

AUFGABENBLOCK 3: WIRTSCHAFTRECHT

1. VERTRAGSRECHT

1.1. Der Firmengründer, Herr Mars, hat das Unternehmen viele Jahre lang in der Rechtsform „Einzelunternehmen“ geführt. Nennen Sie jeweils mindestens zwei Vor- und Nachteile, die mit dieser Rechtsform verbunden sind.

1.2. Nach 6 Jahren erfolgte die Umgründung in eine Aktiengesellschaft.

- Nennen Sie jenes Hauptmotiv, das meistens zur Gründung einer Aktiengesellschaft führt.
- Nennen Sie mindestens drei Nachteile, die für den Unternehmensinhaber Herrn Mars mit der Rechtsform Aktiengesellschaft verbunden sind.

1.3. Von den 12.000 ausgegebenen Aktien kaufte der Finanzinvestor Raff 51 % zu einem Nennwert von 20 Euro. 20 % hat sich der Unternehmensgründer Herr Mars behalten. Die restlichen 29 % verteilen sich auf Kleinaktionäre, die vom Solarstrom-Boom profitieren wollten.

Herr Mars wurde nach dem Börsengang zum Vorstandsvorsitzenden gewählt, der Kurswert betrug 30 Euro. Da der Finanzinvestor mittlerweile jedoch unzufrieden mit seinem Investment ist, da der Kurswert nach der letzten Hauptversammlung nur noch 18 Euro beträgt, möchte er Herrn Mars als Vorstand absetzen.

1.3.1. Wie viel Prozent beträgt der Kursverlust, den der Finanzinvestor aufgrund der aktuellen Entwicklung (vor und nach der Hauptversammlung) hinnehmen musste?

1.3.2. Wie viel Prozent beträgt der Kursverlust, den der Finanzinvestor im Vergleich zu seinem Einstieg in das Unternehmen hinnehmen muss?

1.3.3. Kann der Finanzinvestor Raff den Unternehmensgründer Mars aus dem Vorstand entfernen und wenn ja, wie müsste er das angehen?

1.3.4. Die Kleinaktionäre sind empört, dass sie dieses Jahr keine Dividende ausbezahlt bekommen, obwohl das Unternehmen einen Rekordgewinn ausweist. Welche Argumente können Sie als Vorstandsvorsitzender vorbringen, um die Dividendenforderungen der Kleinaktionäre abzuschmettern?

1.3.5. Ebenfalls kritisiert wird von den Kleinaktionären, dass den Vorständen eine Sonderprämie (Boni) in Höhe von 1.000.000 Euro genehmigt wurde. **Nennen Sie jeweils 2 Argumente, die für und 2 die gegen diese Sonderprämie vorgebracht werden können.**

1.3.6. Was dürfte die Kleinaktionäre noch mehr stören, als dass sie keine Dividende ausbezahlt bekommen?

- Abschreibung 44
 Absolut-Kennzahlen 69
 AGB 186
 Akquisition 177
 Aktiengesellschaft (AG) 168
 Aktionäre *Siehe* Organe der AG
 Aktiva 22
 Aktivieren 43
 Aktivierungspflichtige Ausgaben 43
Allgemeinen
 Geschäftsbedingungen 186
 Amortisationsdauer 150
 Anfrage 189
 Angebot 189
 Anlagevermögen 22
 Anleihen 206
 Annahme (Auftrag) 189
 Anpassungsmöglichkeiten 172
 Anschaffungswert 44
 Arbeitsrecht 198
 Arbeitsrechts-Gesetze 198
 Aufsichtsrat 209
 Auftragsbestätigung 189
 Aufwand 33
 Auslastungsgrad 112, 113
 Außenverhältnis 173
 Außergerichtlicher Vergleich 181
 Bankeinzug *Siehe* Dauerauftrag
 Bankguthaben 83
 Bankkredit 202
 Beendigung eines Arbeitsverhältnisses 199
 Belege 56
 Benchmarking 69
 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 125
 Betriebsergebnis 36
 Betriebs-Wirtschafts-Lehre 67
 Bilanz 22
 Bilanzgewinn 36
 Bilanzstichtag 22
 Bilanzsumme 24
 Bildung von Rücklagen 36
 Bonitätsprüfung 85, 202
 Break-Even-Point 142
 Break-Even-Umsatz 146
 Brutto-Preis 60
 Bürge 202
 Cash ratio 83
 Dauerauftrag 190
 Deckungsbeitrag 116
 Deckungsbeitrag Bedeutungen 139
 Deckungsbeitrag kurzfristig 120
 Deckungsbeitrag langfristig 121
 Deckungsbeitrags-Spanne 148
 Der Cash flow 72
 Dienstzeugnis 199
 direkte Kosten 106
 Doppelte Buchhaltung 57
 Doppik *Siehe* Die Doppelte Buchhaltung
 Earnings 41
EBIT
 Earnings before interest and taxes 41
EBT
 Earnings before taxes 41
 Economies-of-Scale 114
 Effektivzinssatz 202
 Eigenfinanzierung 207
 Eigenkapital 23
 Eigenkapitalquote 85
 Eigenkapital-Rentabilität 75
 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung 58
 Einvernehmliche Auflösung 199
 Einzelkosten 106
 Einzelunternehmen 163
 Einzelvertretung 171
 Ergebnis 67
 Erlösminderende Ausgaben 43
 Ertrag 33
 Eselsbrücke Rentabilitäten 77
 Expenses 41
 Externes Rechnungswesen 21
 Factoring 205
 Finanzbuchhaltung 21
 Finanzergebnis 35

- Finanzierung 200
Finanzierungsarten 201
Firma 169
Firmenbuch *Siehe*
Handelsregister
Firmenname *Siehe* Firma
Fixkosten 109
Fixkosten-Degression 111
Forderungen 47
freiwillige Vereinbarung 185
Freiwilligkeit 186
Fremdfinanzierung 201
Fremdkapital 23
Fremdkapital-Quote 87
Fristlose Entlassung 199
Fusion 177
Garantie 191
Gemeinkosten 106
Generalversammlung 209
Geringwertige Wirtschaftsgüter 46
Gesamtkapital-Rentabilität 77
Gesamtprokura 173
Gesamtvertrag *Siehe* Tarifvertrag
Geschäftsfähigkeit 185
Geschäftsführende Gesellschafter 168
Geschäftsführer 168
Geschäftsleitung 209
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) 165
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 167
Gesellschaftsrecht 160
Gewährleistung 191
Gewinn 31
Gewinn- und Verlustrechnung 33
Gewinnaufschlag 103
Gewinnermittlung durch Bilanzvergleich 31
Gewinnsteuern 61
Gläubiger 166
Grenzen der Investitionsrechnung 155
Grundlagen Vertrag 185
GuV-Rechnung 33
Handelsregister 175
Handlungsvollmacht 172
Hauptversammlung 209
Hauptvertrag 186
Hochpreis- oder Tiefpreispolitik 98
Illiquidität 81
immaterielles Vermögen 196
Indirekte Berechnungsmethode 74
indirekte Kosten 106
Inhalte Arbeitsvertrag 199
Innenverhältnis Siehe Außenverhältnis
Input 67
Input-Output-Verhältnis 67
Insolvenzrecht 179
Insolvenzursachen 179
Interessenten an einem Jahresabschluss 20
Interest 41
Intrapreneurship 134
Inventur 25
INVESTITIONSRECHNUNG 141
Jahresergebnis 31
Jahresergebnis nach Steuern 36
Jahresergebnis vor Steuern 36
Jahresüberschuss 36
Jährlicher Wertverlust 44
Joint Venture 178
Kalkulation 97
Kalkulation eines Zusatzauftrags 116
Kapitalertragssteuer 61
Kapitalseite 23
Kartell 178
Kartellrecht 178
Kassa 83
Kaufvertrag 196
Kerngeschäft 36
KESt *Siehe* Kapitalertragssteuer
Kollektivgesellschaft (KLG) *Siehe* Offene Handelsgesellschaft
Kollektivprokura 173
Kollektivvertrag *Siehe* Tarifvertrag

Kommilitgesellschaft	167	Monopol	99
Kommilitist	167	mündlich	185
Komplementär	167	Nachfragemonopol	100
Konditionen	<i>Siehe Vertragsbedingungen</i>	Nachlassvertrag	181
Konkurs	182	Negatives Eigenkapital	28, <i>Siehe Überschuldung</i>
Konsumentenschutz	193	Net profit	41
Konten	56	Netto-Preis	60
Kontokorrentkredit	203	Nominalzinssatz	202
Konzern	177	Nutzungsdauer	44
Körperschaftssteuer	61	Offene Gesellschaft (OG)	<i>Siehe Offene Handelsgesellschaft</i>
Kostenarten	95	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	165
Kostenbewusstsein	124	ökonomisch	67
Kostenkontrolle	124	Oligopol	100
Kostenstellen	124	Operatives Ergebnis	36
Kostenstellen-Leiter	130	Opportunitätskosten	157
Kostenstellen-Rechnung	124	Organe der AG	209
Kostenstruktur	110	Output	67
Kostenträger	95	Overheadkosten	106
Kostenträgerrechnung	139	Passiva	23
Kreditkosten	202	Periodenreines Ergebnis	42
Kreditrate	202	Pfand	202
Kreditwürdigkeitsanalyse	85	Pfändung	183
Kriterien für die Rechtsformwahl	162	Pflicht	185
Kündigung	199	Planung	137
Kurzfristige Preisuntergrenze	108	Polypol	100
Langfristige Preisuntergrenze	101	Positives Jahresergebnis	36
Leasing	204, <i>Siehe Miete</i>	Praktikerformel	<i>Siehe Indirekte Berechnungsmethode</i>
Leistungen	185	Preis-Absatz-Funktion	97
Leistungserbringung	190	Preispolitik	97
Lieferbedingungen	187	Privatkonkurs	183
Liquide Mittel	82	Produktivität	65
Liquidität	65, 81	Profit	41
Liquidität 1. Grades	82	Profit Center Rechnung	132
Liquidität 2. Grades	83	Profit-and-Loss-Statement	41
Liquiditätsengpass	81	Prokura	173
Loss	41	Quick ratio	83
loss of the year	41	Rabatt	187
Mahnung	193	Ratenzahlung	188
Mängelrüge	191	Rechnung	56, 57
Markt	101	Recht	185
materielles Vermögen	196	Rechtsformen	162
Miete	196	Reichtum	27
Mindestumsatz	146		

Relativ-Kennzahlen 69

Rentabilität 65

Rentabilitätserwartung 76

Reserven 37

Ressourcen 67

Return on equity 76

Risikoaufschlag 76

Rücklagen 37

Rückstellungen 47

Rücktrittsrechte 193

Sales 41

Sanierungsplan 182

Sanierungsverfahren 182

schlüssige Handlung 185

schriftlich 185

Schuldner 181

Selbstkosten 102

Skonto 187

Soft Facts 155

Solidarische Haftung 166

Sonstige Rechtsformen 168

Sprungfixe Kosten 110

Stammkapital 167

Steuerbelastung 62

Steuern 59

Stille Gesellschaft 208

Stimmrecht 209

Tarifvertrag 198

Taxes 41

Technisches Ergebnis 36

Teilkostenrechnung 108

Teilkosten-Rechnung 129

überschuldet 28

Überschuldung 87

Umlaufvermögen 22

Umsatz 34

Umsatz-Rentabilität 78

Umsatzsteuer 60

UNTERNEHMENSZIELE UND

KENNZAHLEN 64

Unternehmenszusammenschlüsse

177

Unternehmerisches Denken 132

Unterschrift 186

Variable der Investitionsrechnung

153

Variable Kosten 109

Venture Capital 212

Verbindlichkeiten 47

Verein 168

Verlust 31

Vermögen 19

Vermögensseite 22

Vernachlässigung von Variablen

156

Verschuldungsgrad 87

VERTRAG

formal 185, 186

schriftlich 185, 186

Vertragsablauf 188

Vertragsbedingungen 187

Vertragsbruch 190

Vertragsgegenstand 186, 187

Vertragskonflikte 195

Vertragspartner 185

Vertragsrecht 184

Vertretungsbefugnis 171

Verwaltungsrat 209

Volljährigkeit 185

Vollkostenrechnung 108

Vollkosten-Rechnung 130

Vollmachten 172

Vorauszahlung 187

Vorstand 209

Vorsteuer 61

Wareneinsatz 34

Wettbewerbsfähigkeit 78

Wirtschaftlichkeit 67

WIRTSCHAFTSRECHT 159

Zahlung 190

Zahlungsaufschub 181

Zahlungskonditionen 187

Zahlungsnachlass 181

Zahlungsverzug 192

Ziele eines Unternehmens 65

Zinsen 85

Zweck der AG-Gründung 209



ISBN 978-3-200-07236-7

9 783200 072367

Herausgeber:
MMag. Victor Mihalic
Vorsitzender EBC*L International

EBCL International GmbH