

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap t

Herausgeber:

Dr. Hermann Speth

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Handelslehrer

Alfons Kaier, Professor, Dipl.-Handelslehrer

Holger Kopp

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Handelslehrer

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Coverbild (oben) © CandyBox Images – Fotolia.com
(unten) © Robert Kneschke – Fotolia.com

* * * * *

14. Auflage 2016

© 1999 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN: 978-3-8120-0454-1

4 Abgrenzung von Aufwendungen, Kosten, Erträgen und Leistungen in einer Abgrenzungsrechnung

4.1 Grundstruktur einer Ergebnistabelle



Ziel der Abgrenzungsrechnung ist es, aus den erfassten Aufwendungen und Erträgen der Buchführung, die **Höhe der Kosten und Leistungen** zu ermitteln.

Für die Abgrenzungsrechnung hat sich als übliches Verfahren das sogenannte **Zweikreis-system** durchgesetzt. Die **Buchführung** stellt den **Rechnungskreis I** dar, die **Abgrenzungsrechnung** und die **Kosten- und Leistungsrechnung** den **Rechnungskreis II**. Instrument für die Darstellung der Abgrenzungsrechnung ist die **Ergebnistabelle (Abgrenzungstabelle)**.

PDF

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge ¹	Kosten	Leistungen
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Summen:								
Salden (Ergebnisse):								
Unternehmensergebnis			Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen		Betriebsergebnis	
			Abgrenzungsergebnis (neutrales Ergebnis)					

Um das Verständnis für die Abgrenzungstechnik zu erleichtern, werden die unternehmensbezogene Abgrenzungsrechnung und die Abgrenzung in Form der kostenrechnerischen Korrekturen zunächst getrennt behandelt und erst danach werden die beiden Stufen zusammengefasst.

1 Die Erträge entstehen durch Einkalkulieren von Anders- und Zusatzkosten in die Verkaufspreise. Zu Einzelheiten siehe S. 29f.

4.2 Unternehmensbezogene Abgrenzungen

Ausgangspunkt für die unternehmensbezogene Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge sind die Zahlen der Buchführung. Diese Werte werden **unverändert in den Rechnungskreis I** der Ergebnistabelle übernommen.

Die eigentliche Abgrenzung erfolgt im **Rechnungskreis II**. Dabei werden die Zahlen der Buchführung, die in den Rechnungskreis I übernommen wurden, unter dem Gesichtspunkt betrieblich oder neutral sortiert.

- Die **betrieblichen Aufwendungen (Kosten)** und die **betrieblichen Erträge (Leistungen)** werden in die **Kosten- und Leistungsrechnung** des Rechnungskreises II übertragen.
- Die **neutralen Aufwendungen und Erträge** werden innerhalb des Rechnungskreises II in die Spalte **unternehmensbezogene Abgrenzung** übernommen.

Der Abgrenzung der Kosten von den Aufwendungen und der Leistungen von den Erträgen liegen **vier Grundfälle** zugrunde.

Grundfälle	Beispiele				
① Die Aufwendungen sind gleich hoch wie die Kosten.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Aufwendungen für Büromaterial</td> <td style="text-align: right;">12 000,00 EUR</td> </tr> <tr> <td>Kosten für Büromaterial</td> <td style="text-align: right;">12 000,00 EUR</td> </tr> </table>	Aufwendungen für Büromaterial	12 000,00 EUR	Kosten für Büromaterial	12 000,00 EUR
Aufwendungen für Büromaterial	12 000,00 EUR				
Kosten für Büromaterial	12 000,00 EUR				
② Die Aufwendungen sind keine Kosten.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Periodenfremde Aufwendungen</td> <td style="text-align: right;">4 000,00 EUR</td> </tr> <tr> <td>Kosten</td> <td style="text-align: right;">0,00 EUR</td> </tr> </table>	Periodenfremde Aufwendungen	4 000,00 EUR	Kosten	0,00 EUR
Periodenfremde Aufwendungen	4 000,00 EUR				
Kosten	0,00 EUR				
③ Die Erträge sind gleich hoch wie die Leistungen.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Erträge aus Umsatzerlösen</td> <td style="text-align: right;">20 000,00 EUR</td> </tr> <tr> <td>Leistungen aus Umsatzerlösen</td> <td style="text-align: right;">20 000,00 EUR</td> </tr> </table>	Erträge aus Umsatzerlösen	20 000,00 EUR	Leistungen aus Umsatzerlösen	20 000,00 EUR
Erträge aus Umsatzerlösen	20 000,00 EUR				
Leistungen aus Umsatzerlösen	20 000,00 EUR				
④ Die Erträge sind keine Leistungen.	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Andere periodenfremde Erträge</td> <td style="text-align: right;">1 500,00 EUR</td> </tr> <tr> <td>Leistungen</td> <td style="text-align: right;">0,00 EUR</td> </tr> </table>	Andere periodenfremde Erträge	1 500,00 EUR	Leistungen	0,00 EUR
Andere periodenfremde Erträge	1 500,00 EUR				
Leistungen	0,00 EUR				

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
Umsatzerlöse		20 000,00						20 000,00
And. periodenfr. Ertr.		1 500,00		1 500,00				
Büromaterial	12 000,00						12 000,00	
Periodenfr. Aufw.	4 000,00		4 000,00					

Beispiel: Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
Umsatzerl. f. eig. Erzeugn.		750 000,00						750 000,00
Periodenfremde Erträge		43 800,00		43 800,00				
Zinserträge		17 950,00		17 950,00				
Aufw. f. Rohstoffe	480 000,00						480 000,00	
Löhne	135 000,00						135 000,00	
Mieten, Pachten	5 610,00						5 610,00	
Büromaterial	48 950,00						48 950,00	
Reisekosten	9 460,00						9 460,00	
Verl. a. d. Abg. v. VG ¹	2 850,00		2 850,00					
Periodenfremde Aufw.	25 750,00		25 750,00					
Summen:	707 620,00	811 750,00	28 600,00	61 750,00			679 020,00	750 000,00
Salden (Ergebnisse):	104 130,00		33 150,00				70 980,00	
	811 750,00	811 750,00	61 750,00	61 750,00			750 000,00	750 000,00
	Unternehmensergebnis		Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen		Betriebsergebnis	
	Unternehmensergebnis	-	Abgrenzungsergebnis	=	Betriebsergebnis			
	104 130,00 EUR	-	33 150,00 EUR	=	70 980,00 EUR			

Erläuterungen zur unternehmensbezogenen Abgrenzung:

- Alle betrieblichen Aufwendungen und betrieblichen Erträge werden im Rechnungskreis II als Kosten und Leistungen in die Kosten- und Leistungsrechnung übernommen (Fall ① und Fall ③). Als Saldo ergibt sich das Betriebsergebnis.
- Die neutralen Aufwendungen und Erträge werden im Rechnungskreis II in die unternehmensbezogene Abgrenzung übernommen und dadurch von der Kosten- und Leistungsrechnung abgegrenzt, weil sie das Betriebsergebnis verfälschen würden (Fall ② und Fall ④).
Auf das Beispiel bezogen, betrifft das
 - auf der Ertragsseite: die **periodenfremden Erträge** sowie die **Zinserträge**.
 - auf der Aufwandsseite: die **Verluste aus dem Abgang von Vermögensgegenständen** und die **periodenfremden Aufwendungen**. Der Saldo ergibt das Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung.

¹ Verluste aus dem Abgang von Vermögensgegenständen liegen dann vor, wenn Vermögensgegenstände unter dem Buchwert verkauft werden (z. B. der Buchwert eines Firmen-Pkw beträgt 17 850,00 EUR. Der Erlös für den Firmen-Pkw beträgt 15 000,00 EUR. Es entsteht ein „Buchverlust“ von 2 850,00 EUR).

Übungsaufgabe

3 Unternehmensbezogene Abgrenzungen

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Buchführung			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufwend.	Erträge	Aufwend.	Erträge	Aufwend.	Erträge	Kosten	Leistungen
UErl. f. eig. Erzeugnisse		1 050 000,00						1 050 000,00
Sonstige Erlöse		3 175,00						3 175,00
Erträge a. d. Abgang v. Vermögensgegenständen		17 500,00		17 500,00				
Erträge a. d. Herabsetzung v. Rückstellungen		8 500,00		8 500,00				
Erträge a. Beteiligungen		25 820,00		25 820,00				
Aufw. f. Rohstoffe	580 510,00						580 510,00	
Löhne/Gehälter	120 750,00						120 750,00	
AG-Anteil z. Sozialvers.	48 690,00						48 690,00	
Abschr. a. Sachanlagen	60 510,00						60 510,00	
Büromaterial	28 525,00						28 525,00	
Versicherungsbeiträge	30 970,00						30 970,00	
Abschr. a. Finanzanlagen	85 480,00		85 480,00					
Summen	955 435,00	1 104 995,00	85 480,00	51 820,00			869 955,00	1 053 175,00

Aufgaben:

1. Erklären Sie, warum die Konten Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen, Erträge aus Beteiligungen und Abschreibungen auf Finanzanlagen der unternehmensbezogenen Abgrenzung zuzurechnen sind!
2. Erläutern Sie, warum die Konten Sonstige Erträge, Aufwendungen für Rohstoffe und Versicherungsbeiträge der Kosten- und Leistungsrechnung zuzuordnen sind!
3. Berechnen Sie das Unternehmensergebnis, das Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung sowie das Betriebsergebnis und analysieren Sie die ermittelten Daten!
4. Formulieren Sie für die Berechnung des Unternehmensergebnisses aus dem Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung und dem Betriebsergebnis eine Formel!

Vorlage

4.3 Kostenrechnerische Korrekturen

(1) Grundlegendes

Bei der Abgrenzung der Kosten von den Aufwendungen und der Leistungen von den Erträgen können zwei weitere Fälle auftreten:

- Für die **Kosten** fallen in der Buchführung **keine Aufwendungen** an (**Zusatzkosten**).
- Für die **Kosten** fallen in der Buchführung nur **teilweise Aufwendungen** an (**Anderskosten**).



- **Zusatzkosten** sind Kosten, für die es **keine Aufwendungen** innerhalb der Buchführung gibt.
- **Anderskosten** sind Aufwendungen, die in der **Kosten- und Leistungsrechnung** mit einem **anderen Betrag** als in der Buchführung angesetzt werden. Aus **Sicht der Buchführung** handelt es sich um **Andersaufwendungen**.
- **Anderskosten** und **Zusatzkosten** bilden zusammen den Umfang der **kalkulatorischen Kosten**.

(2) Zusatzkosten – dargestellt am Beispiel des kalkulatorischen Unternehmerlohns

Die Arbeit des Unternehmers schlägt sich nicht bei allen Rechtsformen der Unternehmungen als Aufwand in der Buchführung nieder. Ein Einzelunternehmer bzw. der mitarbeitende Gesellschafter einer Personengesellschaft (z. B. OHG-Gesellschafter, Komplementär) erhält für seine Arbeitsleistung kein Gehalt. Sie ist durch den Gewinn abgegolten. Demgegenüber zahlen vergleichbare Unternehmungen aufgrund ihrer Rechtsform (z. B. GmbH) Geschäftsführergehälter, die sich als Aufwand niederschlagen.

Es ist daher – sowohl unter dem Gesichtspunkt einer exakten Kostenerfassung in der KLR als auch unter dem Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit der Kostenstrukturen unterschiedlicher Unternehmen – unerlässlich, diese unternehmerische Tätigkeit in Geld zu bemessen und als Kosten zu erfassen. Die Höhe sollte dabei nach dem Leistungseinsatz des Unternehmers bestimmt werden und sich am jeweils bestehenden Lohnniveau ausrichten. Dem kalkulatorischen Unternehmerlohn steht kein Aufwand gegenüber. Er stellt damit Zusatzkosten dar.



Der **kalkulatorische Unternehmerlohn** erfasst bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften die Kosten für die Arbeitsleistung der mitarbeitenden Unternehmer.

(3) Anderskosten – dargestellt am Beispiel der kalkulatorischen Abschreibung

Für die **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** muss die **tatsächliche Wertminderung** angesetzt werden, da ansonsten die Kostenrechnung ungenau wird. Für die Berechnung der Abschreibungshöhe in der **Buchführung** sind dagegen **handelsrechtliche Vorschriften** vorgegeben. Dies bedeutet, dass die Abschreibungsbeträge in erster Linie bestimmt werden durch finanzpolitische Strategien des Gesetzgebers und im Hinblick auf den tatsächlichen Werteverzehr zu hoch oder zu niedrig sein können.

Beispiel:

Ein Kombiwagen mit Anschaffungskosten von 45000,00 EUR wird buchhalterisch linear über 6 Jahre mit jeweils $16\frac{2}{3}\%$ abgeschrieben. Aufgrund der laufenden Preiserhöhungen muss in der Kostenrechnung von den Wiederbeschaffungskosten in Höhe von 51000,00 EUR abgeschrieben werden. Die bilanzielle

Abschreibung beträgt somit 7500,00 EUR, die kalkulatorische Abschreibung 8500,00 EUR, sodass zusätzliche Kosten von jährlich 1000,00 EUR entstehen. Der bilanzielle Restwert des Kombiwagens nach dem ersten Jahr beträgt damit 37500,00 EUR, der kalkulatorische Restwert 42500,00 EUR.

Da die Berechnung der Abschreibungshöhe innerhalb der Erfolgsrechnung nach anderen Kriterien vorgenommen wird als in der KLR, muss zwischen **kalkulatorischer** und **bilanzieller Abschreibung** unterschieden werden.

- Die **bilanzielle Abschreibung** wirkt sich in der **Buchführung** aus,
- die **kalkulatorische Abschreibung** in der **Kosten- und Leistungsrechnung**.

Kalkulatorische Abschreibungen sind Kosten, die – unabhängig von gesetzlichen Vorschriften – den **tatsächlichen** Werteverzehr des Anlagevermögens erfassen.



(4) Abgrenzung der Anderskosten und der Zusatzkosten in der Ergebnistabelle¹

Der Abgrenzung der Anderskosten und der Zusatzkosten in der Ergebnistabelle liegen zwei Grundfälle zugrunde. Sie ergänzen die vier Grundfälle der unternehmensbezogenen Abgrenzung.²

Grundfälle	Beispiele
⑤ Kosten und Aufwendungen fallen nicht in gleicher Höhe an.	bilanzielle Abschreibung 7 300,00 EUR kalkulatorische Abschreibung 8 700,00 EUR
⑥ Kosten sind keine Aufwendungen.	Aufwendungen für Unternehmerlohn 0,00 EUR kalkulatorischer Unternehmerlohn 40 000,00 EUR

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
bilanz. Abschreibung	7 300,00				7 300,00	8 700,00	8 700,00	
kalk. Unternehmerl.						40 000,00	40 000,00	

¹ Auf die Leistungen, für die keine oder nur teilweise Erträge anfallen, wird im Folgenden nicht eingegangen.

² Vgl. hierzu S. 25.

Beispiel: Ergebnistabelle mit kostenrechnerische Korrekturen

Rechnungskreis I			Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich			Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung			unternehmensbezogene Abgrenzung		kostenrechnerische Korrekturen			
Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
UErl. f. eig. Erzeugn.		547 820,00						547 820,00
Aufw. f. Rohstoffe	230 400,00						230 400,00	
Vertriebsprovisionen	20 320,00						20 320,00	
Fremdinstandhaltung	6 940,00						6 940,00	
Löhne	85 000,00						85 000,00	
Abschr. a. Sachanl.	17 320,00				17 320,00	18 730,00	18 730,00	
Mieten, Pachten	12 500,00						12 500,00	
Büromaterial	46 810,00						46 810,00	
Reisekosten	9 480,00						9 480,00	
Kalk. U.-Lohn						50 000,00	50 000,00	
Summen:	428 770,00	547 820,00			17 320,00	68 730,00	480 180,00	547 820,00
Salden (Ergebnisse):	119 050,00				51 410,00		67 640,00	
	547 820,00	547 820,00			68 730,00	68 730,00	547 820,00	547 820,00
	Unternehmens- ergebnis		Ergebnis aus unternehmens- bezogener Abgrenzung		Ergebnis aus kosten- rechnerischen Korrekturen		Betriebs- ergebnis	
	Unternehmens- ergebnis	-	Abgrenzungs- ergebnis	=	Betriebs- ergebnis			
	119 050,00 EUR	-	51 410,00 EUR	=	67 640,00 EUR			

Erläuterungen zu den kostenrechnerischen Korrekturen:¹

■ Zu den Anderskosten ⑤

Sollen die **Abschreibungen** in der KLR anders verrechnet werden, als es dem Betrag von 17 320,00 EUR in der Buchführung entspricht, dann wird zunächst der Betrag der Buchführung in Höhe von 17 320,00 EUR als Aufwand in den Bereich der kostenrechnerischen Korrekturen übernommen.

Der Betrag der kalkulatorischen Abschreibungen in Höhe von 18 730,00 EUR wird als Kosten in der KLR erfasst und als Ertrag bei den kostenrechnerischen Korrekturen. (Der Ertrag wird erwirtschaftet, wenn die Erzeugnisse zumindest zu kostendeckenden Preisen verkauft werden können.)

Andersaufwendungen > Anderskosten → Differenz = neutrale Aufwendungen
 Andersaufwendungen < Anderskosten → Differenz = kalkulatorische Mehrkosten

¹ Für die Zuordnung einzelner Beträge in die beiden Abgrenzungsstufen gibt es keine gesetzlichen Vorschriften. Aus didaktischen Gründen (klare Abgrenzung) ordnen wir alle in der KLR anders zu verrechnenden Beträge der Stufe der kostenrechnerischen Korrekturen zu.

■ **Zu den Zusatzkosten** ⑥

Da es für den **kalkulatorischen Unternehmerlohn** keinen Aufwandsposten in der Buchführung gibt, kann auch kein Aufwand in die kostenrechnerischen Korrekturen übernommen werden. Allerdings kommt der Unternehmerlohn, sofern er kostendeckend in die Preise einkalkuliert und erwirtschaftet wird, als Ertrag wieder in das Unternehmen zurück. Daher erscheint der als Kosten in der KLR zu erfassende Unternehmerlohn in Höhe von 50000,00 EUR sowohl unter den Kosten in der KLR als auch als Ertrag in der Spalte der kostenrechnerischen Korrekturen.

Überblick¹

PDF

Aufwendungen		
neutraler Aufwand ①	Zweckaufwand = Grundkosten ②	kalk. Kosten Zusatzkosten 3.1 ③ Anderskosten 3.2
Kosten		

- ① Spende an eine gemeinnützige Einrichtung
- ② Rohstoffverbrauch für die Produktion
- ③ 3.1 Kalkulation eines Unternehmerlohns, der nicht ausbezahlt wird
3.2 Verrechnung einer kalkulatorisch höheren Abschreibung als bilanziell

Erträge		
neutraler Ertrag ①	Zweckertrag = Grundleistung ②	Zusatzleistungen ③
Leistungen		

- ① Erträge aus Spekulationsgeschäften mit Wertpapieren
- ② Verkauf von Fertigerzeugnissen
- ③ Neubewertung von Rohstoffen, deren Werte über den Anschaffungskosten liegen.

1 Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2.Aufl., München; Wien 1996, S. 995.

Zusammenfassung



Vergleich der Kalkulationsverfahren

Art	Vorwärtskalkulation (Verkaufskalkulation)	Rückwärtskalkulation (retrograde Kalkulation)	Differenzkalkulation
Zweck	Ermittlung des Verkaufspreises (Angebotspreises)	Ermittlung der höchstmöglichen Kosten für das Fertigungsmaterial	Ermittlung von Gewinn/ Gewinnzuschlag bei gegebenem Listenverkaufspreis und gegebenen Einzelkosten
Rechenweg	Fertigungsmaterial + MGK v. H. = Materialkosten Fertigungslöhne + FGK v. H. + Sondereinzelkosten der Fertigung = Fertigungskosten Herstellkosten + VwGK v. H. + VtGK v. H. + Sondereinzelkosten des Vertriebs = Selbstkosten + Gewinn v. H. = Barverkaufspreis + Vertreterprovision i. H. + Kundenskonto i. H. = Zielverkaufspreis + Kundenrabatt i. H. = Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)	Fertigungsmaterial - MGK a. H. = Materialkosten Fertigungslöhne + FGK v. H. + Sondereinzelkosten der Fertigung = Fertigungskosten Herstellkosten - VwGK a. H. - VtGK a. H. - Sondereinzelkosten des Vertriebs = Selbstkosten - Gewinn a. H. = Barverkaufspreis - Vertreterprovision v. H. - Kundenskonto v. H. = Zielverkaufspreis - Kundenrabatt v. H. = Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)	Fertigungsmaterial + MGK v. H. = Materialkosten Fertigungslöhne + FGK v. H. + Sondereinzelkosten der Fertigung = Fertigungskosten Herstellkosten + VwGK v. H. + VtGK v. H. + Sondereinzelkosten des Vertriebs = Selbstkosten + Gewinn v. H. = Barverkaufspreis - Vertreterprovision v. H. - Kundenskonto v. H. = Zielverkaufspreis - Kundenrabatt v. H. = Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)

7.2.3 Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation¹ mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen – Kostenüber- und -unterdeckung

(1) Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen

In der **Vorkalkulation** kann nur mit **Normalkosten** gerechnet werden.

Nach Ablauf der festgelegten Abrechnungsperiode sind die **angefallenen Kosten (Istkosten)** den **vorkalkulierten Kosten (Normalkosten)** gegenüberzustellen. In der Regel weichen die Normalkosten von den Istkosten ab. Die **Abweichungen** bei den Kosten in der Vor- und in der Nachkalkulation beruhen einerseits auf **unterschiedlichen Einzelkosten** und andererseits auf **unterschiedlichen Zuschlagssätzen** in der Vor- und Nachkalkulation.

Normalkosten > Istkosten = Kostenüberdeckung
 Normalkosten < Istkosten = Kostenunterdeckung

¹ Prinzipiell ist es möglich, im Rahmen der Nachkalkulation die Vorwärtskalkulation, die Rückwärtskalkulation und die Differenzkalkulation einzusetzen. Allerdings kommt in der Praxis in aller Regel nur die Differenzkalkulation zum Einsatz, da der Unternehmer insbesondere daran interessiert ist, den tatsächlich erzielten Gewinn zu erfahren.

Sind die **Normalkosten höher als die Istkosten**, liegt eine **Kostenüberdeckung** vor. Sind die **Normalkosten niedriger als die Istkosten**, liegt eine **Kostenunterdeckung** vor. Liegen erhebliche Abweichungen zwischen der Vor- und Nachkalkulation vor, so sind die Gründe für die aufgetretenen Abweichungen zu ermitteln.

- Bei der **Kostenunterdeckung** liegen die **Normalkosten unter den Istkosten**, d. h., die tatsächlich angefallenen Kosten sind durch die kalkulierten Kosten nicht gedeckt.
- Bei der **Kostenüberdeckung** liegen die **Normalkosten über den Istkosten**, d. h., die kalkulierten Kosten sind höher als die tatsächlich angefallenen Kosten.



(2) Ursachen für Kostenabweichungen

■ Preisabweichungen

Preiserhöhungen (Preissenkungen) bei Werkstoffen bzw. Energie, Gehaltserhöhungen (Rückgang der Gehälter durch Entlassungen) oder Erhöhungen der Versicherungsbeiträge (Rückgang der Versicherungsbeiträge durch Absenken der Versicherungssummen) u.Ä. führen zu einer höheren (niedrigeren) Belastung der Kostenstellen mit Gemeinkosten und damit zu höheren (niedrigeren) Zuschlagssätzen.

Beispiel:

Bei einem Hersteller von Tiefkühlkost erhöhen sich die Strompreise um 5% gegenüber den Normalkosten. Dies führt zu erhöhten Kosten bei der Lagerhaltung der Fertigprodukte und damit zu einer Kostenunterdeckung bei den Vertriebskosten. Eine solche Kostenabweichung hat der Leiter des Vertriebs nicht zu vertreten.

■ Verbrauchsabweichungen

Es ist nicht immer möglich, geplante Fertigungszeiten bzw. Materialvorgaben einzuhalten. Ein Über- oder Unterschreiten der Planvorgaben führt zu steigenden oder fallenden Gemeinkosten und damit zu schwankenden Zuschlagssätzen.

Beispiel:

Bei Überlastung der Produktion fallen mehr qualitativ mangelhafte Erzeugnisse als gewöhnlich an. Damit erhöhen sich die Fertigungskosten. Es kommt zu einer Kostenunterdeckung. Diese Kostenabweichung hat der Leiter der Fertigung zu vertreten.

■ Änderung der Ausbringungsmenge (Beschäftigung)

Wird die Produktion z.B. ausgeweitet, so fallen mehr **Einzelkosten** wie Material- oder Lohnkosten an. Einzelkosten sind **variable Kosten**. Hier geht man davon aus, dass sich die Kosten **proportional zur Ausbringungsmenge** verhalten.

Bei den **Gemeinkosten** geht man davon aus, dass sie **variable und fixe Kosten enthalten**. Während die **variablen Kosten** bei einer Erhöhung der Ausbringungsmenge **proportional ansteigen**, bleibt der **Fixkostenanteil der Gemeinkosten unverändert**. Die Folge ist, die Gemeinkosten **steigen unterproportional** bei einer **Ausweitung der Ausbringungsmenge** (die fixen Kosten verteilen sich auf eine größere Menge) und **steigen überproportional** bei einem **Rückgang der Ausbringungsmenge** (die fixen Kosten verteilen sich auf eine geringere Menge).

Beispiel:

Bei einem Industriebetrieb betragen die Fertigungslöhne 45000,00 EUR bei einer Produktion von 1500 Stanzteilen. An Fertigungsgemeinkosten fallen 24000,00 EUR an (18000,00 EUR fix, 6000,00 EUR variabel).

Durch einen Großauftrag erhöht sich die Ausbringungsmenge im Folgemonat auf 2800 Stanzteile. Der Großauftrag wird mit dem bisher verwendeten Normal-FGK-Zuschlagssatz kalkuliert.

Aufgaben:

1. Berechnen Sie den bei der Produktion von 1500 Stanzteilen verwendeten Normal-FGK-Zuschlagssatz!
2. Berechnen Sie den bei der Produktion von 2800 Stanzteilen tatsächlich anfallenden FGK-Zuschlagssatz!
3. Berechnen Sie die Kostenabweichung bei Berücksichtigung der Fixkostendegression!

Zu 1.: Berechnung des Normal-FGK-Zuschlagssatzes

$$\text{Normal-FGK-Zuschlagssatz} = \frac{24\,000 \cdot 100}{45\,000} = \underline{\underline{53,33\%}}$$

Zu 2.: Berechnung des tatsächlichen FGK-Zuschlagssatzes bei 2800 Stanzteilen

$$\begin{array}{r} \text{FGK fix} = 18\,000,00 \text{ EUR} \\ \text{FGK variabel } 2800 \text{ Stück} \cdot 4,00 \text{ EUR/Stück} = 11\,200,00 \text{ EUR} \\ \hline \text{Fertigungsgemeinkosten} = \underline{\underline{29\,200,00 \text{ EUR}}} \end{array}$$
$$\text{FGK-Zuschlagssatz} = \frac{29\,200 \cdot 100}{84\,000} = \underline{\underline{34,76\%}}$$

Ergebnis: Mit zunehmender Ausbringungsmenge sinkt der FGK-Zuschlagssatz. Wird die erhöhte Ausbringungsmenge mit dem Normal-FGK-Zuschlagssatz kalkuliert, entsteht eine Kostenüberdeckung.

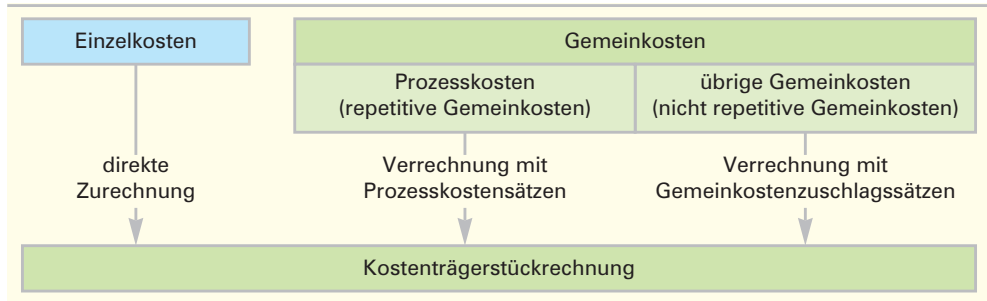
Zu 3.: Höhe der Kostenabweichung bei Berücksichtigung der Fixkostendegression

Fertigungsmaterial	84 000,00 EUR	
+ 53,33 % Normal-FGK	44 797,20 EUR	
= Fertigungsgemeinkosten		128 797,20 EUR
– Fertigungsmaterial	84 000,00 EUR	
+ 34,76 % Tatsächlicher FGK	29 198,40 EUR	
= Fertigungsgemeinkosten		113 198,40 EUR
= Kostenabweichung (Kostenüberdeckung)		<u><u>15 598,80 EUR</u></u>



- Ändert sich die Ausbringungsmenge, so kommt es bei der Zuschlagskalkulation zu **Abweichungen beim Zuschlagssatz für die Fertigungsgemeinkosten**.
- **Ursache der Abweichungen** ist der **Fixkostenanteil in den Gemeinkosten**, da bei der Zuschlagskalkulation unterstellt wird, dass sich auch die fixen Kosten proportional zu den Einzelkosten ändern. Fixkosten bleiben jedoch konstant.

Die **übrigen Gemeinkosten**, die nicht in die Prozesskostensätze eingerechnet werden können, werden den Kostenträgern mit dem **Verfahren der traditionellen Zuschlagskalkulation zugerechnet**, d.h. mithilfe von Gemeinkostenzuschlagssätzen, bezogen auf Einzelkosten bzw. Herstellkosten.



- Die **Verrechnung der Prozesskosten** hängt von der **Anzahl der Prozessdurchführungen** ab und nicht von dem Wert oder dem Zeitbedarf der verbrauchten Ressourcen.
- Die **Verrechnung der übrigen Gemeinkosten** erfolgt nach dem **Verfahren der traditionellen Kostenrechnung** mithilfe von Gemeinkostenzuschlagssätzen.



Überblick: Kalkulationsschema der Prozesskostenkalkulation	
Materialeinzelkosten
+ Materialprozesskosten
+ Materialgemeinkostenzuschlag
= Materialkosten
Fertigungslöhne
+ Fertigungsprozesskosten
+ Fertigungsgemeinkostenzuschlag
+ Sondereinzelkosten der Fertigung
= Fertigungskosten
= Herstellkosten
+ Vertriebsprozesskosten
+ Vertriebsgemeinkostenzuschlag
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs
+ Verwaltungsprozesskosten
+ Verwaltungsgemeinkostenzuschlag
= Selbstkosten

(2) Beispiel für eine Prozesskostenkalkulation und Vergleich der Prozesskostenkalkulation mit der traditionellen Zuschlagskalkulation

Beispiel:

I. Sachverhalt:
In der Franz Schneider GmbH wird der Abfüllautomat BVX gefertigt.

1. Die Prozessanalyse der **Prozesskostenrechnung** ergab für die indirekten Leistungsbereiche zwei Hauptprozesse bzw. Hauptprozesskostensätze:

Bereich	Hauptprozess (HP)	Anzahl der Hauptprozesse für das Produkt BVX		Hauptprozesskostensatz
		von 1 bis 3 Stück	von 4 bis 6 Stück	
Materialbereich	HP 20 Beschaffung Fertigungsmaterial	1	2	1840,00 EUR
Verwaltungs-/ Vertriebsbereich	HP 30 Bearbeitung Kundenauftrag	1		6720,00 EUR

2. Aus der **Vollkostenrechnung** liegen hierfür folgende Daten vor:

Materialeinzelkosten: 17750,00 EUR Sondereinzelkosten der Fertigung je Stück: 1980,00 EUR
 Fertigungseinzelkosten I: 6210,00 EUR Sondereinzelkosten des Vertriebs je Stück: 870,00 EUR
 Fertigungseinzelkosten II: 4790,00 EUR

Die Ist-Gemeinkostenzuschlagssätze der Franz Schneider GmbH betragen:

- MGK-Zuschlagssatz: 8,5% - VerwGK-Zuschlagssatz: 7,5%
- FGK-Zuschlagssatz I: 62,4% - VertrGK-Zuschlagssatz: 5,8%
- FGK-Zuschlagssatz II: 42,8%

II. Aufgaben:

1. Berechnen Sie nach der prozessorientierten Kalkulation
 - 1.1 die Selbstkosten für die Produktion von einem, drei und sechs Abfüllautomaten!
 - 1.2 die jeweiligen Stückselbstkosten.
2. Bestimmen Sie die Selbstkosten nach der traditionellen Zuschlagskalkulation!

Lösungen:

Zu 1.: Berechnung der prozessorientierten Kalkulation

Kostenarten	1 Stück EUR	3 Stück EUR	6 Stück EUR	
Materialeinzelkosten	17750,00	53250,00	106500,00	
HP 20 Beschaffung Fertigungsmaterial	1840,00	1840,00	3680,00	
Materialkosten	19590,00	55090,00	110180,00	
Fertigungseinzelkosten I	6210,00	18630,00	37260,00	
62,4% Fertigungsgemeinkosten I	3875,04	11625,12	23250,24	
Fertigungseinzelkosten II	4790,00	14370,00	28740,00	
42,8% Fertigungsgemeinkosten II	2050,12	6150,36	12300,72	
Sondereinzelkosten der Fertigung	1980,00	5940,00	11880,00	
Fertigungskosten	18905,16	56715,48	113430,96	
Herstellkosten	38495,16	111805,48	223610,96	
HP 30 Bearbeitung Kundenauftrag	6720,00	6720,00	6720,00	
Sondereinzelkosten Vertrieb	870,00	2610,00	5220,00	
Selbstkosten insgesamt	46085,16	121135,48	235550,96	1.1
Selbstkosten je Stück	46085,16	40378,49	39258,49	1.2

Zu 2.: Berechnung nach der traditionellen Zuschlagskalkulation

Materialeinzelkosten	17 750,00 EUR	
+ 8,5 % MGK	1 508,75 EUR	
= Materialkosten		19 258,75 EUR
Fertigungseinzelkosten I	6 210,00 EUR	
+ 62,4% Fertigungsgemeinkosten I	3 875,04 EUR	
+ Fertigungseinzelkosten II	4 790,00 EUR	
+ 42,8% Fertigungsgemeinkosten II	2 050,12 EUR	
+ Sondereinzelkosten der Fertigung	1 980,00 EUR	
= Fertigungskosten		18 905,16 EUR
= Herstellkosten		38 163,91 EUR
+ 7,5 % Verwaltungsgemeinkosten		2 862,29 EUR
+ 5,8 % Vertriebsgemeinkosten		2 213,51 EUR
+ Sondereinzelkosten Vertrieb		870,00 EUR
= Selbstkosten 1 Stück		<u>44 109,71 EUR</u>

Erläuterungen:

■ Prozessorientierte Kalkulation

Der Stückpreis für den Abfüllautomaten sinkt bei der Erhöhung der Produktion (der Absatzmenge). Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Gemeinkosten im Materialbereich prozessbezogen nur einmal (bzw. zweimal bei der Herstellung von sechs Automaten) anfallen und verrechnet werden. Zum anderen verursacht der Hauptprozess „Bearbeitung Kundenauftrag“ auftragsbezogene Gemeinkosten in Höhe von 6 720,00 EUR unabhängig davon, ob ein, drei oder sechs Automaten hergestellt wurden. Die **Hauptprozesskostensätze** sind auf die Produktion **mehrerer Einheiten (Abfüllautomaten)** ausgerichtet.

Die **Selbstkosten** verändern sich bei der **Prozesskostenrechnung** in **Abhängigkeit** von der **Auftragsmenge** (Degressionseffekt).

■ Traditionelle Zuschlagskalkulation

Die kalkulierten Selbstkosten liegen bei der Herstellung **eines** Abfüllautomaten deutlich niedriger als bei der prozessorientierten Kalkulation. Der Grund liegt darin, dass bei der Zuschlagskalkulation der Stückpreis mit einer Veränderung der Herstellungsmenge konstant bleibt, da die Zuteilung der Gemeinkosten über die Gemeinkostenzuschlagssätze proportional zu den Einzelkosten erfolgt. Die **Zuschlagssätze** sind auf die Produktion **einer Einheit (eines Abfüllautomaten)** ausgerichtet. Eine Stückpreissenkung wäre hier nur möglich, wenn beim Materialeinkauf aufgrund der größeren Beschaffungsmenge ein Mengenrabatt erreicht werden kann.

Die **Selbstkosten** verändern sich bei der **Zuschlagskalkulation** in (**proportionaler**) **Abhängigkeit** von den **Einzelkosten**.

- Die **Prozesskostenrechnung** ermittelt **Prozesskostensätze** für sich **wiederholende Prozesse**.
- Die **Zuschlagskalkulation** ermittelt die **Zuschlagssätze** in **proportionaler Abhängigkeit** zu den **Einzelkosten**.



10 Jahresabschluss

1 Aufgaben des Jahresabschlusses

(1) Allgemeine Aufgabe des Jahresabschlusses

Der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft soll einen möglichst sicheren Einblick in die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage eines Unternehmens gewährleisten. Deshalb stellt der Gesetzgeber hohe Anforderungen an Inhalt und Form des Jahresabschlusses.

Der **Jahresabschluss** ist ein **Dokument** (Beweisstück) und eine **Rechnungslegung** für eine bestimmte Rechnungsperiode.



(2) Aufgaben des Jahresabschlusses im Einzelnen

Bereitstellung von Information und Grundlage für Kontrollmaßnahmen	Der Jahresabschluss hat ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln [§ 264 II HGB]. An dieser Informationsfunktion des Jahresabschlusses sind einerseits Anteilseigner und Arbeitnehmer der Unternehmung interessiert, andererseits aber auch Außenstehende wie z. B. Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, die Finanzverwaltung, Kreditgeber oder andere aus der interessierten Öffentlichkeit. ¹ Die genannten Personen bzw. Institutionen erhalten durch den Jahresabschluss die Möglichkeit, die Situation des Unternehmens zu kontrollieren und sich so vor Fehlinformationen zu schützen (Kontrollfunktion des Jahresabschlusses).
Grundlage für Unternehmensentscheidungen	Für die Unternehmensleitung, die Anteilseigner und das eventuell eingerichtete Kontrollorgan (z.B. Aufsichtsrat) liefert der Jahresabschluss viele entscheidungsrelevante Informationen, die für die zukünftige Ausrichtung der Geschäftspolitik bedeutsam sind (Steuerungsfunktion des Jahresabschlusses).
Grundlage für Finanzierungsentscheidungen und die Gewinnverwendung	Eine weitere Aufgabe des Jahresabschlusses besteht darin, die genaue Höhe des Gewinns (Verlusts) bzw. des Jahresüberschusses (Jahresfehlbetrages) festzustellen. Der Jahresabschluss ist damit die Grundlage für Entscheidungen über die Höhe der Gewinnausschüttung und der Zuführung von Mitteln zur Erhöhung des Eigenkapitals .
Grundlage für die Steuerermittlung	Für die Finanzverwaltung ist der Jahresabschluss Ausgangspunkt für die Ermittlung des Steuergewinns und damit der Steuerfestsetzung .

2 Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB

Hinweis:

In diesem Kapitel sind die neuen gesetzlichen Bestimmungen des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes [BilRUG] vom 17. Juli 2015 berücksichtigt.

¹ Damit Außenstehende eine ausreichende Information erhalten, besteht für Kapitalgesellschaften eine Offenlegungspflicht für den Jahresabschluss [§ 325 I HGB].

2.1 Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht

(1) Abhängigkeit der Rechnungslegungsvorschriften von der Größe der Kapitalgesellschaft

Maßgebend für den Zeitpunkt der Aufstellungspflicht, den Umfang der Prüfungspflicht und die Art der Offenlegungspflicht ist die Größe der Kapitalgesellschaft (KapG). Es wird zwischen kleinsten, kleinen, mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften unterschieden [§ 267 I bis III HGB].

Merkmale Größenklasse	Bilanzsumme Mio. EUR	Umsatzerlöse Mio. EUR	Durchschnittliche Anzahl der Arbeitnehmer
Kleinst-KapG	bis einschl. 0,35	bis einschl. 0,7	bis einschl. 10
kleine KapG	über 0,35 bis 6	über 0,7 bis 12	über 10 bis 50
mittelgroße KapG	über 6 bis 20	über 12 bis 40	über 50 bis 250
große KapG	über 20	über 40	über 250

Für die Einordnung in eine der vier Größenklassen müssen zwei der drei angegebenen Merkmale an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen erfüllt sein [§ 267 IV HGB]. Außerdem gelten Kapitalgesellschaften auch dann als groß, wenn sie einen organisierten Markt¹ durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere² in Anspruch nehmen oder die Zulassung derartiger Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt haben [§§ 267 III, 264 d HGB].

(2) Aufstellungs- und Prüfungspflicht

Art der Kapitalgesellschaft	Aufstellungspflicht	Prüfungspflicht
Große und mittelgroße Kapitalgesellschaften	Sie haben den Jahresabschluss und den Lagebericht in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen [§ 264 I, S. 3 HGB].	Sie müssen ihren Jahresabschluss mit Lagebericht durch einen Abschlussprüfer prüfen lassen [§ 316 I, S. 1 HGB]. Der Jahresabschluss ist unter Einbeziehung der Buchführung zu prüfen [§ 317 I, S. 1 HGB].
Kleine Kapitalgesellschaften und Kleinstkapitalgesellschaften	Sie können ihren Jahresabschluss innerhalb der ersten sechs Monate des Geschäftsjahres aufstellen [§ 246 I, S. 4 HGB].	Sie sind von der Abschlussprüfung befreit [§ 316 I, S. 1 HGB].

1 **Organisierte Märkte** im Sinne des Wertpapierhandelsgesetzes sind Märkte, die von staatlich anerkannten Stellen (vor allem durch die „Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht“) geregelt und überwacht werden, regelmäßig stattfinden und für das Publikum (z.B. Käufer und Verkäufer der Effekten) unmittelbar oder mittelbar zugänglich sind.

2 Hierzu gehören z.B. Aktien, Zertifikate, die Aktien vertreten, Schuldverschreibungen und Investmentzertifikate der Kapitalanlagegesellschaften.

(3) Offenlegungspflicht

■ Überblick

Die gesetzlichen Vertreter von großen Kapitalgesellschaften haben für die Gesellschaft folgende Unterlagen in **deutscher Sprache** offenzulegen [§ 325 I, S. 1 HGB]:

- den **festgestellten Jahresabschluss** mit Ergebnisverwendungsbeschluss, den **Lagebericht** und den **Bestätigungs- oder Versagungsvermerk** [§ 322 I HGB].
- den **Bericht des Aufsichtsrats** und die vorgeschriebene **Erklärung nach § 161 AktG**.¹

Für die Speicherung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses eines Unternehmens ist der **Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers**² zuständig [§ 325 I, S. 2 HGB]. Veröffentlichungspflichtig sind:

- **Kapitalgesellschaften** (z. B. AG, GmbH) und
- **Personengesellschaften**, bei denen nicht wenigstens ein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (z. B. GmbH & Co. KG). Sobald eine **natürliche Person unbeschränkt** für die Verbindlichkeiten der Personengesellschaft haftet, zählt die Personengesellschaft **nicht** zu den veröffentlichungspflichtigen Unternehmen.

Welche Unterlagen beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers einzureichen sind, hängt von der **Größenklasse** der Gesellschaft ab. Dies gilt grundsätzlich auch für die nach § 264a HGB **publizierungspflichtigen Personengesellschaften**.

■ Offenlegungsfristen und veröffentlichungspflichtige Unterlagen

Bezüglich der **Offenlegung** schreibt das HGB Folgendes vor:³

Große und mittel-große Kapital-gesellschaften	Der geprüfte Jahresabschluss und Lagebericht sowie der Bestätigungsvermerk ist spätestens vor Ablauf des 12. Monats des neuen Geschäftsjahres beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers einzureichen [§ 325 I, 1a HGB]. Sonstige offenzulegende Unterlagen können später nachgereicht werden. Der Betreiber veröffentlicht die Unterlagen anschließend im elektronischen Bundesanzeiger.
Kleine Kapital-gesellschaften	Sie müssen spätestens vor Ablauf des 12. Monats des neuen Geschäftsjahres die Bilanz ⁴ und den Anhang beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers einreichen. Der Anhang braucht die Gewinn- und Verlustrechnung betreffenden Anlagen nicht zu enthalten [§§ 325 I, 326 I HGB].
Kleinstkapital-gesellschaften	Sie müssen spätestens vor Ablauf des 12. Monats des neuen Geschäftsjahres die Bilanz ⁴ beim Betreiber des Bundesanzeigers einreichen. Alle weiteren Pflichten können die gesetzlichen Vertreter von Kleinstgesellschaften dadurch erfüllen, dass sie die Bilanz dauerhaft beim Betreiber des Bundesanzeigers hinterlegen und einen Hinterlegungsauftrag erteilen [§ 326 II HGB].

1 In § 161 AktG sind Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung formuliert (Corporate Governance). Zu Einzelheiten siehe S. 478f.

2 Einzelheiten zum elektronischen Bundesanzeiger gibt es unter www.ebundesanzeiger.de.

3 Man spricht auch von der sogenannten Publizitätspflicht der Unternehmen (Publizität: Öffentlichkeit, Veröffentlichung).

4 Da kleine Kapitalgesellschaften und Kleinstkapitalgesellschaften nach § 266 I, S. 3 HGB nur verpflichtet sind, eine verkürzte Bilanz aufzustellen, brauchen sie auch nur diese Bilanz zur Veröffentlichung einzureichen. Nicht vermeiden lässt es sich, dass das Jahresergebnis (Jahresüberschuss, -fehlbetrag) veröffentlicht wird.

2.2 Bestandteile des Jahresabschlusses

2.2.1 Überblick

Bestandteile des **Jahresabschlusses** bei Kapitalgesellschaften sind nach den §§ 264 I, S. 1; 242 HGB

- die **Bilanz**,
- die **Gewinn- und Verlustrechnung** und
- der **Anhang**.

Darüber hinaus müssen alle großen und mittelgroßen Kapitalgesellschaften ihren Jahresabschluss zusätzlich durch einen **Lagebericht** ergänzen [§ 264 I, S. 1 in Verbindung mit § 289 HGB]. Der Lagebericht gilt **nicht als Bestandteil des Jahresabschlusses**.

Nach § 264 Ia HGB sind im Jahresabschluss zudem die Firma, der Sitz, das Registergericht und die Nummer, unter der die Gesellschaft im Handelsregister eingetragen ist anzugeben. Diese Angaben dienen der **Identifizierung des Unternehmens**.

2.2.2 Bilanz

(1) Gliederung der Bilanz nach § 266 II, III HGB

Die Bilanz ist grundsätzlich in Kontoform aufzustellen. Das gilt unabhängig von der Rechtsform für alle Unternehmen. Für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften gelten uneingeschränkt die durch § 266 HGB vorgegebenen Gliederungsgesichtspunkte: Grobgliederung (nach großen Buchstaben A bis C), Untergliederung (in römischen Ziffern) und weitere Untergliederung (mit arabischen Ziffern) sowie die Bezeichnungen und die Reihenfolge der einzelnen Bilanzposten.

Große Kapitalgesellschaften müssen ihre Bilanzen veröffentlichen. Außerdem schreibt das HGB zur Erhöhung der Bilanzklarheit noch folgende **Angaben** vor:

- Für jeden einzelnen **Bilanzposten des Anlagevermögens** muss dessen Entwicklung im Anhang dargestellt werden [§ 284 III HGB]. Eine mögliche Darstellungsform stellt der Anlagespiegel¹ vor.
- Die **Höhe der Forderungen** mit einer **Restlaufzeit von mehr als einem Jahr** muss bei dem jeweiligen Bilanzposten gesondert ausgewiesen werden [§ 268 IV HGB].
- Der **Betrag der Verbindlichkeiten** mit einer **Restlaufzeit bis zu einem Jahr** und der Betrag der Verbindlichkeiten mit einer **Restlaufzeit von mehr als einem Jahr** ist bei dem jeweiligen Bilanzposten anzugeben oder in Form eines Verbindlichkeitspiegels² darzustellen [§ 268 V, S. 1 HGB]. Unabhängig von dieser die Bilanz betreffenden Vorgabe bleibt die Verpflichtung bestehen, **im Anhang** Verbindlichkeiten mit einer **Laufzeit von mehr als fünf Jahren anzugeben** [§ 285 I, Nr. 1 HGB] (siehe auch S. 367).
- **Eventualverbindlichkeiten** (z.B. aus der Weitergabe von Wechseln, aus Bürgschaften oder aus Gewährleistungsverträgen) müssen unter der Bilanz [§ 251 HGB] oder im Anhang [§ 268 VII HGB] gesondert ausgewiesen werden.

1 Der Lehrplan sieht die Behandlung des Anlagespiegels nicht vor.

2 Der Lehrplan sieht die Behandlung des Verbindlichkeitspiegels nicht vor.

Aktiva	Bilanz	Passiva
<p>A. Anlagevermögen:</p> <p>I. Immaterielle Vermögensgegenstände:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte; 2. entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten; 3. Geschäfts- oder Firmenwert; 4. geleistete Anzahlungen; <p>II. Sachanlagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte u. Bauten einschl. der Bauten a. fr. Grundstücken; 2. technische Anlagen und Maschinen; 3. and. Anlagen, Betr.- u. Geschäftsausstattung; 4. geleistete Anzahlungen u. Anlagen im Bau; <p>III. Finanzanlagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anteile an verbundenen Unternehmen; 2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen; 3. Beteiligungen; 4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht; 5. Wertpapiere des Anlagevermögens; 6. sonstige Ausleihungen. <p>B. Umlaufvermögen:</p> <p>I. Vorräte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe; 2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen; 3. fertige Erzeugnisse und Waren; 4. geleistete Anzahlungen; <p>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ford. a. Lieferungen u. Leistungen; 2. Ford. gegen verbundene Unternehmen; 3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht; 4. sonstige Vermögensgegenstände; <p>III. Wertpapiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anteile an verbundenen Unternehmen; 2. sonstige Wertpapiere; <p>IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks.</p> <p>C. Rechnungsabgrenzungsposten.</p> <p>D. Aktive latente Steuern.</p> <p>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung.</p>	<p>A. Eigenkapital:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Gezeichnetes Kapital; II. Kapitalrücklage; III. Gewinnrücklagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. gesetzliche Rücklage; 2. Rücklage für Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen; 3. satzungsmäßige Rücklagen; 4. andere Gewinnrücklagen; IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag; V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag. <p>B. Rückstellungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen; 2. Steuerrückstellungen; 3. sonstige Rückstellungen. <p>C. Verbindlichkeiten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anleihen, davon konvertibel; 2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten; 3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen; 4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen; 5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel; 6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen; 7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht; 8. sonstige Verbindlichkeiten, davon aus Steuern, davon im Rahmen der sozialen Sicherheit. <p>D. Rechnungsabgrenzungsposten.</p> <p>E. Passive latente Steuern.</p>	

(2) Bilanzschema kleiner Kapitalgesellschaften

Kleine Kapitalgesellschaften müssen nur eine verkürzte Bilanz veröffentlichen. In dieser Bilanz sind nur die mit Buchstaben und römischen Zahlen bezeichneten Posten des vollständigen Gliederungsschemas aufzuführen [§ 266 I, S. 3 HGB].¹

PDF

Aktiva	Bilanzschema kleiner Kapitalgesellschaften	Passiva
A. Anlagevermögen I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände III. Wertpapiere IV. Flüssige Mittel C. Rechnungsabgrenzungsposten D. Aktive latente Steuern E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensrechnung		A. Eigenkapital I. Gezeichnetes Kapital II. Kapitalrücklage III. Gewinnrücklagen IV. Gewinn-/Verlustvortrag V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag B. Rückstellungen C. Verbindlichkeiten D. Rechnungsabgrenzungsposten E. Passive latente Steuern

2.2.3 Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung

Nach § 275 HGB müssen Kapitalgesellschaften ihre Gewinn- und Verlustrechnung in **Staffelform** gliedern.² Eine Darstellung in Kontoform ist ihnen nicht gestattet. Sofern in der Buchführung eine GuV-Rechnung in Kontoform aufgestellt wird, ist diese für den zu veröffentlichenden Jahresabschluss in die Staffelform zu übertragen. Wie bei der Bilanz ist auch hier zu jedem Posten der Vorjahresbetrag anzugeben.

Die Gewinn- und Verlustrechnung darf wahlweise nach dem **Gesamtkostenverfahren** oder nach dem **Umsatzkostenverfahren** gegliedert werden.

¹ **Mittelgroße Kapitalgesellschaften** müssen ihre Bilanz zwar nach dem vollständigen Gliederungsschema des § 266 II, III HGB erstellen, sie brauchen aber ihre Bilanz nur nach dem Bilanzschema für kleine Kapitalgesellschaften zu veröffentlichen [§ 327 I HGB].

² Auf die Darstellung des Umsatzkostenverfahrens wird verzichtet, da es in der Praxis geringe Bedeutung hat. Im Folgenden wird nur das in der Praxis überwiegende Gesamtkostenverfahren dargestellt.

Gliederung der GuV-Rechnung in Staffelform nach dem Gesamtkostenverfahren [§ 275 II HGB]¹

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand:
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
6. Personalaufwand:
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen:
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
14. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
15. Ergebnis nach Steuern
16. sonstige Steuern*
17. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

* Der Kontenrahmen führt die betrieblichen (sonstigen) Steuern in der Position 8 „sonstige betriebliche Aufwendungen“.

Erläuterungen:

Die **Umsatzerlöse** nach § 277 I HGB umfassen

- die Erlöse aus dem **Verkauf und der Vermietung oder Verpachtung von Produkten** abzüglich der Erlösschmälerungen, der Umsatzsteuer sowie sonstiger direkt mit dem Umsatz verbundenen Steuern (z. B. Zölle und Verbrauchssteuern wie Energie- oder Tabaksteuer).
- Erlöse aus der **Erbringung von Dienstleistungen** nach Abzug von Erlösschmälerungen, der Umsatzsteuer sowie sonstiger direkt mit dem Umsatz verbundenen Steuern. Hierzu zählen beispielsweise Erträge aus dem Abverkauf überzähliger Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Erlöse aus dem Schrottwert von Ausschussprodukten, Mieteinnahmen aus Werkwohnungen, Patent- und Lizenzerteile, Kantineerlöse und Erträge aus der Betriebskindertagesstätte.
- Dadurch, dass die Umsatzerlöse nicht mehr auf die typischen Erzeugnisse und Dienstleistungen beschränkt sind, sondern auch die außergewöhnlichen Geschäftstätigkeiten einbezogen werden, wurden in der GuV-Rechnung die Posten **außerordentliche Aufwendungen und Erträge aufgehoben**.

Nicht unter den Umsatzerlösen, sondern unter den **sonstigen betrieblichen Erträgen** werden z. B. Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen, Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Erträge aus Währungsumrechnungen ausgewiesen.

¹ Kleinstkapitalgesellschaften können eine verkürzte GuV-Rechnung in Staffelform ausweisen [§ 275 V HGB].

Beispiel zum Gesamtkostenverfahren:

Die Überlinger Bootsbau AG bereitet den handelsrechtlichen Jahresabschluss vor. Aus der Buchführung liegt folgende zusammengefasste GuV-Rechnung vor:

Aufwendungen	GuV-Konto zum 31. Dez. 20.. (TEUR)	Erträge	
Aufwendungen für Rohstoffe	2450	Umsatzerlöse f. eigene Erz.	9400
Aufwendungen für Betriebsstoffe	240	Bestandsveränderungen FE	75
Frachten und Fremdlager	270	Nebenerlöse a. Verm. u. Verp.	380
Löhne	2010	Erträge aus Beteiligungen	150
Gehälter	1300	Zinserträge	105
Soz.-Vers.-Beiträge	595		
Abschreibungen a. Sachanlagen	490		
Leasingaufwendungen	30		
Mieten, Pachten	190		
Büromaterial	78		
Versicherungsbeiträge	9		
Sonstige betriebliche Steuern	10		
Zinsaufwendungen	143		
Gewerbesteuer	106		
Körperschaftsteuer	606		
Jahresüberschuss	1583		
	10 110		10 110

Aufgabe:

Erstellen Sie eine GuV-Rechnung in Staffelform nach § 275 II HGB!

Lösung:

Nr. lt. HGB ¹	Bezeichnung		Betrag in TEUR
1.	Umsatzerlöse	+	9400
2.	Erhöhung des Bestands an fertigen Erzeugnissen	+	75
4.	sonstige betriebliche Erträge	+	380
5.	Materialaufwand:		
	a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	-	2690
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-	270
6.	Personalaufwand		
	a) Löhne und Gehälter	-	3310
	b) soziale Abgaben	-	595
7.	Abschreibungen:		
	a) auf Sachanlagen	-	520
8.	sonstige betriebliche Aufwendungen	-	277
9.	Erträge aus Beteiligungen	+	150
11.	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	+	105
13.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-	143
14.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-	712
15.	Ergebnis nach Steuern		1593
16.	sonstige Steuern	-	10
17.	Jahresüberschuss		1583

1 Es werden nur die benötigten Positionen aus dem HGB übernommen. In der Praxis wird fortlaufend nummeriert.

- **Kapitalgesellschaften** müssen ihre GuV-Rechnung in der **Staffelform** erstellen.
- Das **Gesamtkostenverfahren** geht von den angefallenen Gesamtkosten aus und passt diese durch Berücksichtigung der Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen an die erzielten Umsatzerlöse an.



2.2.4 Anhang

Der **Anhang** soll zusätzlich zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung dazu beitragen, das Bild über die tatsächlichen Verhältnisse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Kapitalgesellschaft zu verdeutlichen (Informationsfunktion).



Nach § 284 II, III HGB sind im Anhang **Erläuterungen zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung** anzuführen. Sie sind in der Reihenfolge der einzelnen Posten der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung anzugeben. Die Erläuterungen umfassen:

- Angabe der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.
- Angaben zu Abweichungen von den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.
- Höhe der Abschreibungen zu Beginn und Ende des Geschäftsjahres.
- Änderungen in den Abschreibungen bei Zu- und Abgängen sowie Umbuchungen im Laufe des Geschäftsjahres.
- Sind in den Herstellungskosten Zinsen für Fremdkapital einbezogen worden, ist für jeden Posten des Anlagevermögens anzugeben, welcher Betrag an Zinsen im Geschäftsjahr aktiviert worden ist.

Nach § 285, Nr. 1–34 HGB n. F., sind **weitere Pflichtangaben** im Anhang anzugeben (Beispiele).

- Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren sowie die Verbindlichkeiten, die durch Pfandrecht oder ähnliche Rechte gesichert sind, unter Angabe von Art und Form der Sicherheit (Nr. 1).¹
- Art und Zweck sowie Risiken, Vorteile und finanzielle Auswirkungen von nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften (Nr. 3).
- Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen sowie geografisch bestimmten Märkten soweit sich diese erheblich unterscheiden (Nr. 4).
- Gewährte Vorschüsse und Kredite unter Angabe der Zinssätze, der wesentlichen Bedingungen und der im Geschäftsjahr zurückgezahlten oder erlassenen Beträge (Nr. 9c).
- Jeweils der Betrag und die Art der einzelnen Aufwendungen und Erträge von außergewöhnlicher Größenordnung oder außergewöhnlicher Bedeutung (Nr. 31).
- Aufwendungen und Erträge, die einem anderen Geschäftsjahr zuzurechnen sind (Nr. 32).
- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten und weder in der Gewinn- und Verlustrechnung noch in der Bilanz berücksichtigt sind, unter Angabe ihrer Art und ihrer Verwendung (Nachtragsbericht Nr. 33).
- Der Beschluss über die Ergebnisverwendung ist in den Anhang aufzunehmen und als Anhangangabe offenzulegen (Nr. 34).

¹ Siehe auch S. 362.

2.2.5 Lagebericht

Kapitalgesellschaften haben neben der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang zusätzlich einen Lagebericht zu erstellen [§ 264 I, S. 1 HGB]. Von der Aufstellung eines Lageberichts sind kleine Kapitalgesellschaften und Kleinstkapitalgesellschaften befreit [§ 264 I, S. 4 HGB].

Im Lagebericht ist nach § 289 II HGB auf folgende Punkte einzugehen:

- die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft [§ 289 II, Nr. 1 a HGB].
- die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist [§ 289 III Nr. 1 b HGB].
- auf den Bereich Forschung und Entwicklung (**Forschungs- u. Entwicklungsbericht** [§ 289 II, Nr. 3 HGB]).
- auf bestehende Zweigniederlassungen der Gesellschaft (**Zweigniederlassungsbericht** [§ 289 II, Nr. 4 HGB]).

Börsennotierte Aktiengesellschaften haben zudem noch Informationen zum **Vergütungssystem des Managements** [§ 289 II, Nr. 4 HGB] sowie eine **Erklärung zur Unternehmensführung** („corporate-governance-Erklärung“) [§ 289 a I, S. 1 HGB] in ihren Lagebericht aufzunehmen.

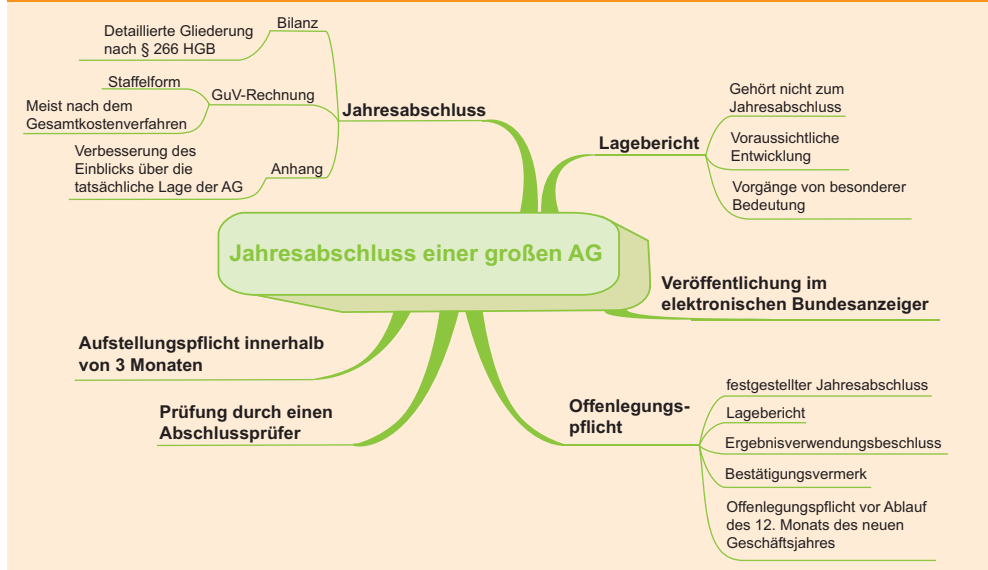
Im Gegensatz zum Anhang enthält der Lagebericht auch zukunftsorientierte Angaben.

Beachte:

Der **Lagebericht** gehört **nicht zu den Bestandteilen des Jahresabschlusses** einer Kapitalgesellschaft.

Zusammenfassung

PDF



2. Die strategische Arbeitsgruppe hat sich zunächst mit der Formulierung des Leitbildes schwer getan. Zur Disposition standen auch folgende Aussagen:
 - Der Gewinn der Schiffbau AG soll in den nächsten 5 Jahren um 7 % gesteigert werden.
 - Der chinesische Markt bietet hervorragende Möglichkeiten, weshalb in den nächsten 4 Jahren dort verstärkt investiert werden soll.
 - Eine gute Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten ist uns wichtig.
 - Wir sind immer bestrebt nach innovativen Lösungen zu suchen.

Begründen Sie, welche der genannten Aussagen man auch in das Unternehmensleitbild aufnehmen hätte können und welche nicht!
3. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben in Verbindung mit einem Wertewandel führte zu einer Veränderung im Schwerpunkt des Führungsstils.

Informieren Sie sich im Internet über autoritäre und kooperative Führungsstile. Erläutern Sie anschließend je zwei Merkmale der beiden Führungsstile und beschreiben Sie jeweils eine Gefahr, die bei beiden einhergehen könnte!
4. Erklären Sie an einem selbst gewählten Beispiel, wie durch die Verfolgung des „wirtschaftlichen Prinzips“ die Umwelt entlastet bzw. geschont werden kann!

3 Unternehmerische Ziele und Gruppeninteressen

Bei der **Festlegung von Unternehmenszielen** sind insbesondere folgende Fragen zu klären:

- Welche Ziele soll das Unternehmen verfolgen?
- Welche Person oder Personengruppe hat das Recht (die Macht), die Unternehmensziele festzulegen und unternehmerische Entscheidungen zu treffen?
- Wem steht der Unternehmenserfolg zu?

Auf alle drei Fragen geben das **Shareholderkonzept**¹ und das **Stakeholderkonzept**² unterschiedliche Antworten.

3.1 Shareholderkonzept

(1) Grundlagen des Shareholderkonzepts

Nach dem Shareholderkonzept hat die Unternehmensleitung – das sind die Eigentümer bzw. angestellte Manager – die Aufgabe, die unternehmerischen Entscheidungen so zu treffen, dass der (Markt-)Wert des Eigenkapitals (**Shareholder-Value**) erhöht wird. Durch eine langfristige Gewinnmaximierung soll die Einkommens- und Vermögensposition der Eigenkapitalgeber verbessert werden.

¹ **Shareholder** (engl.): Aktionär (von share: Aktie und holder: Inhaber)

² **Stakeholder** (engl.): Anspruchsberechtigter, Interessenbewahrer.

Das **Shareholderkonzept** ist durch **drei Kriterien** gekennzeichnet:

- Ziel der Unternehmensleitung muss es sein, für die **Eigenkapitalgeber** eine **langfristige Gewinnmaximierung** zu erreichen.
- Die **unternehmerische Entscheidungsgewalt** liegt bei den **Eigenkapitalgebern** bzw. bei den von ihnen eingesetzten Führungskräften (z.B. Vorstand, Geschäftsführer).
- Der **Unternehmenserfolg (Gewinn oder Verlust)** trifft in vollem Umfang die **Eigenkapitalgeber**.

Die einseitige Ausrichtung des Shareholderkonzepts auf die Interessen der Eigenkapitalgeber wird häufig abgelehnt, weil der Vorrang der Gewinnerzielung zu einer Vernachlässigung sozialer Ziele führt. Ansätze zur Unternehmensführung, die die Interessen anderer Anspruchsgruppen berücksichtigt, sind der **Stakeholderansatz**¹ und das ganzheitliche Managementsystem **Balanced Scorecard**.²



- Beim **Shareholderkonzept** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die langfristig den Marktwert des Eigenkapitalanteils erhöhen.
- Den Marktwert des Eigenkapitals bezeichnet man als **Shareholder-Value**.³

(2) Corporate Governance

Das Shareholderkonzept geht davon aus, dass alle **unternehmerische Entscheidungsgewalt** beim **Eigenkapitalgeber** liegt. Bei Großunternehmen (z.B. einer Aktiengesellschaft) übergeben jedoch die Eigenkapitalgeber die Leitungsfunktion an einen Geschäftsführer (z.B. Vorstand einer Aktiengesellschaft), der dann unter eigener Verantwortung die Gesellschaft leitet (**Prinzipal-Agent-Ansatz**). Verfolgt der Vorstand aber Ziele, die von denen der Eigentümer abweichen (**Opportunismus**), oder ist er der Führungsaufgabe nicht gewachsen (**Unfähigkeit**), haben die Aktionäre die Schwierigkeit, dies zu erkennen, da sie die Ziele und Handlungen des Vorstands erst im Nachhinein beurteilen können.

Die Eigenkapitalgeber versuchen daher einen **Ordnungsrahmen** für eine **verantwortungsvolle Unternehmensführung** zu schaffen. Er findet seinen Niederschlag in den Regelungen der Corporate Governance.



- Der Begriff **Corporate Governance** umfasst **Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung**.
- **Ziel** guter Corporate Governance ist es, die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens zu sichern und seinen **Wert nachhaltig zu steigern**.
- Die **Steuerungs- und Kontrollmechanismen** sollen durchschaubar gemacht werden, um so das Vertrauen von Investoren und Öffentlichkeit in die Führungskräfte der Wirtschaft zu stärken.⁴

1 Vgl. Kapitel 3.2, S. 479.

2 Vgl. Kapitel 5.2, S. 498.

3 **Value:** Wert, Nutzen.

4 Die OECD weitet diese Definition aus, indem sie eine gute Unternehmensführung verlangt, die verantwortungsvoll und ethisch einwandfrei geführt werden soll. International bezeichnet man diese Unternehmensführung als „Corporate Behavior“.

Wichtige **Instrumente** der Corporate Governance sind:

Instrumente	Erläuterungen	Beispiele
Gewalten- teilung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Leitungsaufgaben werden auf mehrere Beteiligte aufgeteilt und Grundsatzentscheidungen ständig überwacht. ■ Durch ein Anreizsystem soll die Geschäftsführung dazu gebracht werden, die Ziele der Eigentümer zu verfolgen. ■ Früherkennung von Fehlentscheidungen durch eine zeitnahe Risikoüberwachung. 	<p>Zustimmung des Aufsichtsrats zu Grundsatzentscheidungen.</p> <p>Erfolgsabhängige Entlohnung; Haftung bei Nichtbeachtung der Eigentümervorgaben.</p> <p>Ständige Informationspflicht des Vorstands gegenüber Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern.</p>
Umfassende Information und Kontrolle	<p>Die Geschäftsführung ist verpflichtet, sowohl den Shareholdern als auch den Stakeholdern (z.B. Mitarbeiter, Kreditgeber, Staat) ständig über Risiken und Chancen des Unternehmens Bericht zu erstatten. Dadurch soll das Vertrauen der Investoren in die Zuverlässigkeit der Unternehmensführung gestärkt werden.</p>	<p>Bereitstellen von Informationen über die Unternehmensentwicklung sowie umfassende Risikoberichterstattung, z.B. an Aktienanalysten, Ratingagenturen, Banken, interessierte Öffentlichkeit.</p> <p>Kontrolle über die Jahresabschlussprüfer und den Aufsichtsrat.</p>

Das **Corporate-Governance-Konzept** stellt eine wichtige **Ergänzung des Shareholderansatzes** dar.



In der Bundesrepublik Deutschland besteht mit dem „**Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)**“¹ ein Regelwerk, das sich primär an börsennotierte Aktiengesellschaften richtet. Nach § 161 AktG müssen sich Vorstand und Aufsichtsrat in einer Erklärung (**Compliance-Erklärung**) dazu äußern, inwieweit sie die Empfehlungen des DCGK befolgen. Da es nach § 161 AktG den Unternehmen freigestellt ist, ob sie den Regelungen des DCGK folgen oder nicht, kann der Vorstand bzw. Aufsichtsrat z. B. erklären, dass sie den Kodex in Teilen oder in Gänze ablehnen. Die Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.

3.2 Stakeholderkonzept

(1) Übersicht über die Stakeholder (Anspruchsgruppen)

Nach Auffassung der Vertreter des Stakeholderkonzepts haben alle Personen oder Personengruppen, die von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind, Ansprüche an das Unternehmen. Eine Begründung für die Ansprüche leiten die Vertreter des Stakeholderkonzepts von der Tatsache ab, dass die Anspruchsgruppen einen **Beitrag zum Unternehmen** leisten.

¹ Zu Einzelheiten siehe: www.corporate-governance-code.de/

In der nachfolgenden Tabelle sind die Anspruchsgruppen, der Anspruch gegenüber der Unternehmung und der Beitrag zur Unternehmung aufgelistet.

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapitalgeber (Eigentümer, Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)	Eigenkapital
Fremdkapitalgeber	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	Ausführende Arbeit
Management	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Dispositive Arbeit
Kunden	Preisgünstige und qualitative Güter	Abnahme hochwertiger Güter
Lieferanten	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Quelle: Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft, 24. Aufl., München 2010, S. 51.

(2) Berücksichtigung von Interessen der Stakeholder

■ Interessen von Stakeholdern

Das Unternehmen ist, um dauerhaft existieren zu können, auf die Kooperation mit den angeführten Anspruchsgruppen angewiesen und versucht deshalb, die **Interessen der Stakeholder** zu erfüllen.

Nebenstehend sind die Interessen zweier wichtiger Stakeholdergruppen – die Arbeitnehmer und die allgemeine Öffentlichkeit – aufgeführt.¹

Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> ■ gerechte Entlohnung ■ gute Arbeitsbedingungen ■ betriebliche Sozialleistungen ■ Arbeitsplatzsicherheit ■ Mitbestimmung ■ ...
Allgemeine Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressourcenschonung ■ Begrenzung von Schadstoffemission ■ Abfallvermeidung ■ Abfallrecycling ■ ...

Seit den 1970er Jahren hat sich insbesondere in den angelsächsischen Ländern die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Unternehmen nicht nur auf gesellschaftliche Erwartungen reagieren, sondern sie aktiv mitgestalten sollten. Daraus entwickelte sich der **Corporate-Social-Responsibility-Gedanke**, der das Stakeholderkonzept ergänzt.

¹ Quelle: Angelehnt an Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft, 24. Aufl., München 2010, S. 70.

■ Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR)¹ ist ein Konzept **gesellschaftlicher Verantwortung** von Unternehmen, das sich am Prinzip **Nachhaltigkeit** orientiert, sich auf die Bereiche **Ökonomie, Ökologie und Soziales** erstreckt, verantwortungsbewusste Beziehungen unterhält zu den **Mitarbeitern** und den **relevanten Anspruchsgruppen**, die einen Beitrag zum Unternehmen leisten.



In welchen Bereichen sich ein Unternehmen im Einzelnen engagiert, hängt ab von Besonderheiten des Unternehmens, von der Branche und von den Märkten, in denen es tätig ist. Zur Förderung von CSR haben sich Unternehmen zu Netzwerken zusammengeschlossen.

Nach dem gemeinsamen Verständnis von CSR in Deutschland² nehmen Unternehmen die **gesellschaftliche Verantwortung** wahr, indem sie beispielsweise

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair behandeln,
- Menschenrechte wahren und durchsetzen helfen,
- verstärkt in Bildung investieren,
- kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebs fördern,
- mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen,
- darauf achten, in der Wertschöpfungskette sozial und
- ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren,
- für einen fairen Wettbewerb eintreten,
- Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung unterstützen,
- Transparenz hinsichtlich der Unternehmensführung herstellen und
- die Verbraucherinteressen beachten.

Die entsprechende Vereinbarung auf internationaler Ebene ist der sogenannte **Global Compact**.

CSR-Maßnahmen sind heute bei großen Unternehmen verstärkt Gegenstand strategischer Planung und werden eng mit anderen Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt. Die Unternehmen haben erkannt, dass die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung mittel- und langfristig zur **Steigerung des Unternehmenserfolgs** beiträgt.

Dass sich das Stakeholderkonzept aufgrund der stark divergierenden³ Interessen der Anspruchsgruppen (siehe Tabelle auf S. 480) in der Realität durchsetzen kann, ist kaum zu erwarten. Derzeit überwiegt in der Unternehmenspraxis eindeutig das Shareholderkonzept.

1 Angelehnt an die Definition von CSR-Deutschland. http://www.csrgermany.de/www.csr_cms_relaunch.nsf/id/csr-konkret.de, 12. 12. 2011 und KOM 2006, 136, endgültig, S. 2 (Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss).

2 Vgl. http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/8276/property=date/2009_04_28_zweites_csr_forum_anlage.pdf, 12. 12. 2011; vgl. auch Mitteilung der Europäischen Kommission KOM 2001, 366 endgültig.

3 Divergieren: auseinandergehen, auseinanderstreben.

3.3 Vergleich des Shareholderkonzepts mit dem Stakeholderkonzept

Die Gegenüberstellung von Shareholder- und Stakeholderkonzept zeigen deutliche Unterschiede:

	Shareholderkonzept	Stakeholderkonzept
Unternehmensziel	Wertorientierte Unternehmensführung; Maximierung des Aktionärsnutzens (Kurssteigerung, Dividende)	Nachhaltige Unternehmensführung, sinnvolles Überleben des Unternehmens
Hauptanspruchsgruppe	Aktionäre (Anteilseigner)	Sämtliche Anspruchsgruppen (Management, Aktionäre, Kreditgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Staat)
Erfolgsmaßstab	Wertsteigerung des Eigenkapitals	Befriedigung sämtlicher Anspruchsgruppen
Hauptprobleme	<ul style="list-style-type: none"> ■ kurzfristige Manipulation der Gewinnsituation ■ Vernachlässigung sozialer und ökologischer Ziele ■ schlechtes Image 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Heterogenität der Ansprüche ■ Unübersichtlichkeit/Komplexität der Ziele ■ Akzeptanzprobleme im Management

In der öffentlichen Meinung wird der Stakeholderansatz meistens positiver dargestellt als der Shareholderansatz. Die Ansätze sind bei genauer Betrachtung jedoch gar nicht so unversöhnlich: So liegt es auch in der Natur des Shareholderansatzes, dass – wenngleich der Aktionär unbestritten im Vordergrund steht – die Interessen anderer Gruppierungen nicht vernachlässigt werden dürfen, wenn langfristig Gewinne für die Aktionäre erwirtschaftet werden sollen. Kein Unternehmen kann in gesättigten Käufermärkten langfristig überleben, wenn es nicht die Wünsche seiner Kunden nach qualitativ hochwertiger Ware zu erschwinglichen Preisen verbunden mit hoher Lieferbereitschaft, guter Verfügbarkeit und zufriedenstellendem Kundendienst erfüllt. In ähnlicher Weise ist es für innovative Technologieunternehmen, die auf hoch qualifizierte Arbeitnehmer angewiesen sind, ein Muss, ihre Mitarbeiter durch ein angenehmes Betriebsklima, hohe Löhne und gute Aufstiegschancen im Unternehmen zu halten, wenn weiterhin erfolgreiche Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht werden sollen.

Zusammenfassung

- Beim **Shareholderkonzept** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die den Marktwert des Eigenkapitalanteils erhöhen.
- Um sich vor **Opportunismus** und **Unfähigkeit** der Geschäftsführer zu **schützen**, wurden unter dem Stichwort „**Corporate Governance**“ Regelungen zur zweckmäßigen Leitung und Überwachung von Unternehmen entwickelt.
- Die **Corporate Governance** hat das Ziel, durch eine bestmögliche Verteilung von Verfügungsrechten die Unternehmensführung und -kontrolle zu optimieren.
- Das **Stakeholderkonzept** erweitert den Shareholderansatz, indem neben einer rein finanziellen Zielperspektive auch eine soziale und ökologische Verantwortung verlangt wird, die eine gesellschaftliche Akzeptanz einschließt.