BWL-Grundlagen für Nicht-BWLer

Führungskräfte-Workshop

DRK-Kreisverband Düsseldorf

7. – 8.11.2025

Skript

mit Übungen, BWL-Glossar und -Formeln

Herting
BWLTraining.de

© 2025 Joachim Herting, Dipl.-Volkswirt M.A.

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Vorwort		2
Literaturhinweise		3
Einführung		4
1.	Kostenmanagement und Controlling	7
1.1	Kosten, fix und variabel	8
1.2	Teilkostenrechnung: der Spatz in der Hand	12
1.2.1	Deckungsbeitrag	12
1.2.2.	Break Even	15
1.2.3	Pricing	16
1.2.4	Zusammenfassendes Beispiel	18
1.2.5	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	19
1.3	Vollkostenrechnung: Jetzt geht's um Ganze	21
1.3.1	Kostenartenrechnung	22
1.3.2	Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	23
1.3.3	Kostenanalyse	26
2.	Geschäftsbericht	28
2.1	Grundlagen	28
2.2	Jahresabschluss	29
2.2.1	Bilanz	30
2.2.2	Gewinn- und Verlustrechnung	33
2.3	Exkurs: Buchführung	35
2.4	Kennzahlen	38
2.4.1	Vermögensanalyse: nur noch Schulden?	38
2.4.2	Finanzanalyse: Geld versus Cash Flow	40
2.4.3	Kennzahlenanalyse: rentabel oder nicht?	45
Fazit: Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln		48
Übungen		49
BWL-Glossar		54
BWL-Formeln		61

Vorwort

Die folgenden Unterlagen fassen den Inhalt Ihres Workshops zusammen. Im Mittelpunkt des Seminars stehen folgende Themen:

- Controlling, meint: Kostenrechnung, Produktkalkulation und -planung
- Geschäftsberichte verstehen und bewerten

Erfahrungsgemäß stellt die erfolgreiche Teilnahme an diesem viele Inhalte umfassenden Seminar hohe Herausforderungen an die Teilnehmenden**.** Nutzen Sie deshalb bitte diese Unterlagen zur Nachbereitung oder auch zur Einstimmung auf den nächsten Tag. Stellen Sie Fragen und nutzen Sie die Übungen und Beispiele, um ein vertieftes Verständnis zu gewinnen!

Das vorliegende Skript ergänzt das Seminar, es bietet Vertiefungen und Beispiele. Ziel Ihres Trainings ist zum einen der Erwerb von umfassenden Grundlagenwissen. Darüber hinaus geht es darum, Verständnis für die typische „Denke" zu gewinnen. Deshalb bilden Übungen den Kern des Seminars. Bei rechnerischen Aufgabenstellungen können Sie „Musterlösungen" aus dem Downloadbereich (www.bwltraining.de/download) abrufen. Bitte nutzen Sie für die praktische Arbeit auch das in diesen Unterlagen enthaltende **BWL-Glossar**.

Der Trainer wünscht Ihnen viel Erfolg – und auch einigen Spaß...

Im Oktober 2025 Joachim Herting

Wenn eine Frau sagt Jeder, meint sie: jedermann. Wenn ein Mann sagt Jeder, meint er: Jeder Mann. (Marie von Ebner-Eschenbach, 1830-1916) In diesen Unterlagen werden Frauen und Männer unterschiedslos angesprochen, nur aus Vereinfachungsformen werden gelegentlich stellvertretende männliche oder generische Formen gewählt.

Literaturhinweise

Amely, Tobias/Krickhahn Thomas, BWL für Dummies. Unternehmen Sie was. Wiley-Verlag Weinheim.

- gar nicht „dumm“ – gutes Erklärbuch für Anfänger

Döring, Ulrich/Buchholz, Rainer, Buchhaltung und Jahresabschluss, Schmidt Verlag Berlin

- gute Einführung in die Welt der doppelten Buchhaltung und Bilanzierung nach HGB, mit vielen Übungen

Gräfe, Horst/Gerenkamp, Thorsten, Bilanzanalyse, NWB Verlag Herne

- Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick, gut auch für die Bewertung von großen Unternehmen.

Handelsgesetzbuch (HGB), neueste Auflage Print oder https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/

- das „Grundgesetz“ der Kaufleute

Olfert, Klaus/Rahn, Horst-Joachim, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Kiehl-Verlag Ludwigshafen

- vielleicht besser für den Anfang als der „Wöhe“…

derselbe, Kostenrechnung, Kiehl Verlag Ludwigshafen

- bewährtes und handfestes Lehrbuch aus der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“

Wöhe, Günther, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Vahlen München

- der Klassiker, viel zitiert und wenig gelesen (1100 S.!)

Einführung

Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist zwar eine relativ junge Wissenschaftsdisziplin, sie erfreut sich heute aber in Studium wie Praxis reger Beliebtheit. So stellt sie das meistgewählte Studienfach in Deutschland dar. Welche Aufgaben kann sie aber in der Praxis erfüllen? Die eigentlichen Stärken der praktischen Betriebswirtschaft liegen in den klassischen Arbeitsfeldern der Disziplin. Wesentliche Grundzüge werden Sie in diesem Seminar kennenlernen.

Hier ist zunächst an die Erstellung von **Geschäftsberichten** zu denken, denn im Rahmen der gesetzlichen Pflichten muss jedes Unternehmen über seine Ergebnisse berichten. Diese werden dazu genutzt, Benchmarks für die weitere Arbeit zu entwickeln und sie mithilfe von Bilanzmanagement zu optimieren. Und à propos **Controlling**, zu dem Bilanzmanagement ja auch gehört: Instrumente die Prozesse und Produkte steuern können, sind für alle Unternehmen interessant, so das Kostenmanagement, die Unternehmensplanung und Strategieentwicklung. Sollen neue Investitionen oder Projekte gewählt werden, hilft die Investitions- bzw. Projektrechnung.

Ein Blick zurück: Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre standen seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts zunächst die **Betriebe**, wobei hierunter wirtschaftlich unselbstständige Einheiten verstanden werden. Das Fach entwickelte sich im späteren 20. Jahrhundert dann zur eigenständigen Sozialwissenschaft und konzentrierte sich immer mehr auf die **Füh-**

rung von Unternehmen, also von wirtschaftlich selbstständigen Einheiten. Eigentlich ist die BWL inzwischen eine „UWL“, eine Unternehmensführungslehre. Diese bewegt sich in einem komplexen Umfeld: In jedem Unternehmen werden Produkte, Waren oder Dienstleistungen angeboten. Offensichtlich ist, dass diese Leistungen nur dann erfolgreich sein können, wenn unternehmensexterne Bedingungen berücksichtigt werden. Letztere werden von Institutionen gesetzt, auf die das Unternehmen nur wenig Einfluss hat, wie z. B. der Staat, die Geld- und Kapitalmärkte, die Beschaffungsmärkte sowie die Absatzmärkte. Im Mittelpunkt des betriebswirtschaftlichen Interesses steht die Frage, wie die Unternehmung sich **erfolgreich vom Beschaffungsmarkt zum Absatzmarkt** bewegt. Und was heißt *erfolgreich*, für Betriebswirte? Erst nach einem längeren Meinungsstreit hat sich die BWL zu einer eindeutigen Zielsetzung unternehmerischen Handelns bekannt. Heute steht der **Unternehmenswert** als Maßstab für den Erfolg großer und mittlerer Unternehmen unangefochten im Vordergrund. Dieser wird in erster Linie durch den erzielten **Gewinn** bzw. die Finanzkraft des Unternehmens beeinflusst. Letztere wird gerne auch mit dem Begriff *Cash Flow* bezeichnet.

Wesentliches Motiv jeder betriebswirtschaftlichen Arbeit ist also, wie ausreichend Gewinn oder Wert erzielt werden kann. Wenn das Unternehmen sich von Markt zu Markt bewegt, wird es dies nur erfolgreich tun können, indem es alle **Güter- bzw. Finanzströme** berücksichtigt sowie die von Staat und

Kapitalmärkten gesetzten Rahmenbedingungen in sein Kalkül einbezieht. Die praktische Betriebswirtschaft reduziert unternehmerische Zusammenhänge auf Finanzbewegungen, die mithilfe der im Folgenden zu erläuternden Tools erfasst und gesteuert werden. Geschieht dies nach gesetzlichen Vorgaben, spricht man von **Buchführung** und **Bilanzierung**. Die Ermittlung tiefergehender Ursachen von unternehmerischem Erfolg (oder leider auch Misserfolg ☹) übernimmt das **Kostenmanagement**. Die Unterschiede zwischen den beiden Gebieten des Rechnungswesens stellt die folgende Tabelle zusammen.

Tabelle: Unterschiede Bilanzierung und Kostenmanagement

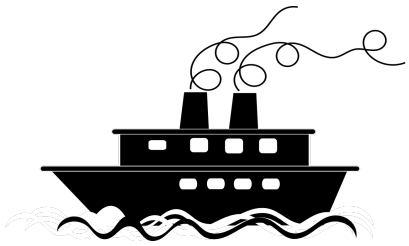
	Kostenmanagement	Bilanzmanagement
auch genannt	Controlling	Jahresabschluss
Grundlage	--	gesetzliche Regelungen
Gegenstand	Produkt	Unternehmen
Aufgaben	Produkterfolg	Gewinnermittlung
	Preiskalkulation	Liquiditätskontrolle
	Gewinnsteuerung	Rentabilitätssteuerung

Die Planung des Unternehmens, seiner Strategien sowie von Investitionen und Projekten ergänzt öffnet eine weiter in die Zukunft gerichtete Perspektive.

Wir gehen in unserem Seminar von „links nach rechts“, beschäftigen uns **also zunächst mit den einzelnen Produkten** des Unternehmens, um anschließend dann auf **die gesamtunternehmerische Ebene** zu gehen.

1. Kostenmanagement und Controlling

Das Wort *Controlling* kommt im Englischen so nicht vor, im Deutschen wird es leider häufig mit Kontrolle gleichgesetzt. Und wenn der Controller kommt, bricht in manchen Abteilungen Panik aus... Die Bezeichnung stammt von dem Verb „to control". In amerikanischen oder britischen Unternehmen wird man den Begriff selten hören, dort arbeitet man eher im *Finance Department* oder betreibt *Management Accounting*. Inzwischen hört man zumindest in internationalen Unternehmen doch die Begriffe Controlling und Controller, und diese „controllen" dann (dieses Wort ist erst recht nicht englisch).



Controllen meint nicht nur kontrollieren, sondern vielmehr auch steuern, navigieren. Das Unternehmen wird dabei mit einem Schiff verglichen. Wohin geht die Reise? Was kostet Bau und Unterhalt des Schiffes? Hat es genügend Wasser unterm Kiel? Und lohnt die Fahrt?

Der Controller ist der **Navigator** des Unternehmens, der dem Management Orientierung über Standort und Richtung der Unternehmensentwicklung verschafft. Die Sammlung und Aufbereitung der dafür notwendigen Daten wird von der Unternehmens-IT übernommen. Controller interpretieren und kommunizieren die Ergebnisse.

Dabei wird das jahrzehntelang vertraute *Microsoft Excel* wird allerortens für die genannten Aufgaben eingesetzt, selbst in großen Unternehmen dient es als *Frontend* für die Ergebnisdarstellung komplexerer Software wie SAP®. Und in der Tat ist Excel ein schönes Instrument für die Zusammenfassung und Visualisierung von betrieblichen Zusammenhängen – und anders als SAP ist es häufig auch nicht technisch oder wirtschaftlich Vorgebildeten vertraut. In kleinen Unternehmen war und ist es *das* Controllingwerkzeug. Zunächst wollen wir uns mit der zentralen Frage des operativen, d.h. kurzfristig ausgerichteten Controlling beschäftigen, der Kostenfrage. Was kosten denn die einzelnen Produkte und was tragen sie zum Erfolg des Unternehmens bei?

1.1 Kosten, fix und variabel

Es ist offensichtlich, dass die Analyse einzelner Produkte eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung darstellt. Im Gegensatz zum Bilanzmanagement liegen dafür keine gesetzlichen Grundlagen vor. Während das Bilanzmanagement das Unternehmen als Ganzes ins Auge fasst, konzentriert sich das **Kostenmanagement** auf die Kosten und Umsätze einzelner Produkte oder Unternehmensbereiche. Das Vorgehen ist also detaillierter, jedes Unternehmen hat hier auch so seine eigenen Vorgehensarten. Die folgende Darstellung zeigt Praxismethoden aus mittleren bis großen Unternehmen.

Zunächst muss definiert werden, worüber wir überhaupt reden. Die Betriebswirtschaft unterscheidet in diesem Zusammenhang **Aufwand und Kosten**. Die Gegenbegriffe lauten **Ertrag** und **Umsatz.** Sind hierfür noch keine Gelder geflossen, spricht man von **Einnahmen oder Forderungen** bzw. **Ausgaben bzw. Verbindlichkeiten**. Von Kosten sprechen wir, wenn es sich um einen für die Leistungserstellung **notwendigen Aufwand** handelt – wobei über die Notwendigkeit letztlich vom Markt her zu entscheiden ist. Aufwand ist ein Begriff aus dem gesetzlich geregelten Rechnungswesen: **Jede Wertminderung des Unternehmens ist Aufwand,** gleichgültig ob wir Material in der Produktion verbrauchen oder ob uns Waren gestohlen werden. Der Unterschied zu Kosten? Wenn Aufwendungen *nicht* für die Leistungserstellung angefallen sind oder im Vergleich zum Wettbewerb *nicht notwendig* sind. Der Kostenbegriff ist also recht eng:

Kosten sind notwendige Aufwendungen.

In manchen Fällen fallen Kosten und Aufwendungen zusammen. Man spricht dann auch von **Grundkosten**, in der Praxis aber zumeist auch einfach von Kosten. Beispiel: Lohnaufwand in der Produktion = Grundkosten. Aufwand und Kosten sind aber häufig nicht deckungsgleich. Zwei Fälle können unterschieden werden

- Aufwendungen < Kosten
  Die Aufwendungen sind niedriger als die Kosten. Die nicht notwendigen Aufwendungen werden neutral genannt. **Neutraler Aufwand** fließt nicht in die Kalkulation ein (Beispiel: Sponsoring eines Fußballvereins).
- Kosten > Aufwendungen

Die Kosten sind höher als die Aufwendungen. So genannte **kalkulatorische Kosten** müssen zusätzlich mit einbezogen werden. Sie wurden in der Buchführung nicht erfasst, da das Belegprinzip dem entgegensteht (Beispiel: entgangene Mieten für eigene Gebäude).

Zusammengefasst können Kosten also definiert werden:

Kosten
= Aufwendungen
- neutrale Aufwendungen
+ kalkulatorische Kosten

Die Unterscheidung zwischen der Aufwands- und der Kostenebene soll die Unternehmenssteuerung verfeinern: Wie sind unsere Produkte zu bewerten und im Wettbewerb zu behandeln? Dieser wird nämlich neutrale Aufwendungen nicht, kalkulatorische Kosten aber schon einpreisen.

Auch **Kostenverläufe** weisen eine hohe Relevanz für die Entscheidungsfindung auf. Die grundlegende Unterscheidung von Kostenverläufen ist bekannt, unterliegt aber häufig Missverständnissen. Man unterscheidet **fixe und variable Kosten** (in Klammern die gängigen Abkürzungen):

- fixe Kosten (K_{fix}) z. B. für Beleuchtung
- variable Kosten (K_v) z. B. für Material

Fixe und variable Kosten ergeben die **gesamten Kosten** (K):

$$\mathbf{K = K_{fix} + K_v}$$

Dividiert man alle Kosten durch die produzierte Menge erhält man die **Stückkosten** k, als Summe der fixen (k_{fix}) und variablen (k_v) Stückkosten:

$$\mathbf{k = k_{fix} + k_v}$$

!Ein beliebtes Missverständnis ist, dass fixe Kosten konstant sind – deutschsprechende Menschen unterliegen häufig diesem Irrtum, da fix nach „gleichbleibend“ klingt.

! Kosten sind fix, wenn kein proportionaler Zusammenhang zur Produktionsmenge erkannt wird.

Beispiel
Die Kosten für Beleuchtung sind fix, aber nicht konstant, sie schwanken, aber nicht in Abhängigkeit von der Produktionsmenge, sondern z. B. vom Wetter oder von der Tageszeit.

Fixe Kosten sind auch durchaus nicht immer konstant, sie können steigen oder sinken. Beispiel: Rationalisierungen im Maschinenpark. Manchmal „springen" sie auch, z. B. wenn neues Personal eingestellt wird.

Variable Kosten schwanken proportional zur produzierten Menge. Insofern werden Kosten, für die kein proportionaler Zusammenhang zur Produktionsmenge erkannt wird, als fix eingestuft.

Beispiele
Die Kosten für Material sind typischerweise variabel: Eine Verdoppelung der Produktionsmenge führt zu einer Verdoppelung des Materialverbrauchs. Schwanken Aufwendungen für Energie in einem Umfang, der nicht proportional zur Produktionsmenge ist, dann werden diese als fixe Kosten eingestuft.

In der Behandlung von Kosten spricht die Betriebswirtschaft deshalb in zwei „Dialekten".

- Die Teilkostenrechnung konzentriert sich auf die Verrechnung von variable, also proportionalen Kosten auf die einzelnen Produkte, fixe Kosten werden nur im Block abgerechnet.
- Die Vollkostenrechnung versucht, beide Kostenarten gleichzeitig in den Griff zu bekommen, insbesondere die Fixkosten auf die einzelnen Produkte zu verrechnen.

Es kommt eben auf die Perspektive an: Reicht es aus, Entscheidungen auf die kurzfristig beeinflussbaren variablen Kosten zu stützen oder müssen alle Kosten berücksichtigt werd

1.2 Teilkostenrechnung: Der Spatz in der Hand

Die **Teilkostenrechnung konzentriert sich auf die Kosten, die durch die Mitarbeitenden unmittelbar und kurzfristig beeinflussbar sind, nämlich die variablen Kosten.** Sie stellen natürlich auch nur einen Teil der Kosten dar, daher der Name im Deutschen. Da diese Kosten direkt von den Mitarbeitenden beeinflusst werden können, heißt die Methode im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch *Direct Costing* (und insofern heißen variable Kosten im Englischen *Direct Cost*s). In Deutschland wird diese Technik häufig auch als **Deckungsbeitragsrechnung** bezeichnet.

1.2.1 Deckungsbeitrag

Die Teilkostenrechnung stellt die variablen Kosten den Umsätzen gegenüber. Das Ergebnis heißt **Deckungsbeitrag** und wird mit den Fixkosten verrechnet. **Eine Schlüsselung von Fixkosten findet nicht statt**, einfach deswegen da die Verteilung von Fixkosten nicht bekannt ist! Das Vorgehen ist vielmehr wie folgt: Reicht der Deckungsbeitrag aus, um die Fixkosten abzudecken (= Gewinn)? Oder eben nicht (= Verlust)? Diese Form der Teilkostenrechnung bezeichnet man auch als **einstufige Deckungsbeitragsrechnung**, sie bewegt sich nur auf der „Stufe“ einzelner Produkte.

Beispiel
Der Softwaredienstleister Adam Soft stellt seinen Umsätzen zunächst nur die variablen Kosten z. B. für freiberufliche Programmierer gegenüber. Der Deckungsbeitrag soll dann die Fixkosten decken.

Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen Umsätzen und variablen Kosten. Der Begriff Deckungsbeitrag

leitet sich von dem Ziel ab, den Betrag zu ermitteln, der die fixen Kosten ganz oder teilweise deckt. Die englische Bezeichnung *Contribution Margin* versinnbildlicht die Grundidee besser als im Deutschen. Der Deckungsbeitrag ist also kein Gewinn, sondern deckt – hoffentlich – die fixen Kosten ganz oder zumindest teilweise ab. Erst wenn er die fixen Kosten vollständig abdeckt, entsteht Gewinn. Der **Deckungsbeitrag (DB)** ist einfach zu ermitteln: vom Umsatz (U) werden die variablen Kosten (Kv) abgezogen:

Deckungsbeitrag

$$DB = U - K_v$$

Gerne gibt man den Deckungsbeitrag als Prozentwert vom Umsatz an. Dieser beziffert dann, wieviel vom Umsatz nach Abdeckung der variablen Kosten verbleibt.

Noch interessanter ist Beantwortung der Frage, wieviel **Deckungsbeitrag je Stück (db)** erwirtschaftet wird. Hier dividiert man den bereits ermittelten Deckungsbeitrag (DB) durch die Stückzahl (m). Alternativ kann man vom Produktpreis (p) die variablen Stückkosten (k_v) abziehen.

Stückdeckungsbeitrag

$$db = DB/m$$

oder

$$db = p - k_v$$

Für praktische Entscheidungen ist der Stückdeckungsbeitrag besonders interessant, da er die Größenordnung erkennen lässt, mit der ein Produkt die Fixkosten abdeckt. Stückdekkungsbeiträge bewerten das wirtschaftliche Potenzial eines Produkts und sind somit eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die kurzfristige Produktplanung. Diese Bewer-

tung kann nur dann durchgeführt werden, wenn man gleichzeitig die Fixkosten des Produkts und die möglichen Verkaufsmengen berücksichtigt. Ein „nackter“ Deckungsbeitrag sagt nicht aus! So können niedrige Stückdeckungsbeiträge ausreichen, wenn die Fixkosten niedrig sind. Sind Produkte mit hohen Fixkosten verbunden, müssen hohe Stückdekkungsbeiträge oder niedrige Stückdeckungsbeiträge in hoher Stückzahl erzielt werden. Als Orientierungsregel kann festgehalten werden:

Entscheidungsregel Deckungsbeitrag

Wähle das Produkt mit dem besseren Verhältnis von Fixkosten und Stückdeckungsbeitrag.

Es gibt also kostenrechnerisch nicht *das* Produkt, es kommt immer auf die Verhältnisse im „magischen Dreieck“ von variablen Kosten, Stückzahl und fixen Kosten an. Je höher der Stückdeckungsbeitrag und je niedriger die Fixkosten des zur Beurteilung stehenden Produktes sind, umso schneller wird das Produkt die Gewinnzone erreichen. Und umgekehrt: Je niedriger der Stückdeckungsbeitrag und je höher die Fixkosten sind, um so weniger wird das Produkt in der Lage sein, Gewinne zu erwirtschaften. Der Stückdeckungsbeitrag hängt von dem erzielbaren Preis und den variablen Kosten ab.

Exkurs: Deckungsbeitragsmarge

Für die praktische Umsetzung wird gerne die sogenannte **Deckungsbeitragsmarge** verwendet. Sie ist das Verhältnis von Deckungsbeitrag und Umsatz. Beispiel: Eine DB-Marge von 10 meint: Von einem Euro Umsatz soll nach Abzug der variablen Kosten 10 Cent erwirtschaftet werden, um die fixen Kosten zu decken. Bei gegebenen Fixkosten ist dann das Produkt mit einer besseren Marge vorzuziehen. Häufig wird auch eine Mindestmarge vorgegeben.

Für die praktische Anwendung kommt es also darauf an zu erkennen, wie das beste Verhältnis gefunden werden kann.

Auf dieser Überlegung und den daraus folgenden Kombinationen resultieren erfolgreiche Geschäftsmodelle!

Beispiel
Kann sich der Softwareentwickler Soft für verschiedene Produkte entscheiden, wird er das mit dem besten Verhältnis von Umsatz und variablen Kosten im Verhältnis zu den Fixkosten z. B. für Miete und Personal wählen. Je mehr Deckungsbeitrag er erzielt, um so schneller wird er nämlich seine Fixkosten abdecken und Gewinne erzielen.

Subtrahiert man vom Deckungsbeitrag (DB) die Fixkosten (K_{fix}), erhält man den Gewinn (G):

Gewinnermittlung auf Teilkostenbasis

$$G = DB - K_{fix}$$

Aber ab wann wird Gewinn erzielt?

1.2.2 Break Even

Eine weitere wichtige Anwendung ist die Berechnung des **Break Even** (im Englischen *Breakeven Point*, im Deutschen gelegentlich Gewinnschwelle genannt). Der Break Even bestimmt die Stückzahl, ab der ein Produkt Gewinn macht, also alle fixen wie variablen Kosten abdeckt. Kommt ein Produkt zu spät, hat es häufig eben nicht mehr genügend Zeit, den Break Even zu erreichen. Sind die Fixkosten für ein Produkt bekannt, errechnet man die Menge, mit der das Produkt die Gewinnzone erreicht (m*), indem man die Fixkosten (K_{fix}) durch den Stückdeckungsbeitrag dividiert:

Break Even

$$BE = K_{fix} / db$$

Gerne wird die Gewinnschwelle auch in % der aktuellen Auslastung angegeben, für viele Entscheider anschaulicher als die nackte Stückzahl! Der Break Even kann nur dann ermittelt

werden, wenn die Fixkosten bekannt sind. Beziehen sich Fixkosten auf mehrere Produkte, kann keine Berechnung erfolgen, denn die Fixkosten müssten zunächst auf die Produkte „geschlüsselt“ werden – was die Teilkostenrechnung aufgrund der damit verbundenen Annahmen ablehnt. Fazit: Der Break Even ist eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für alle Produkte, die einem Lebenszyklus unterliegen. Insofern lässt sich die vorgestellte Entscheidungsregel auch alternativ formulieren:

Entscheidungsregel Deckungsbeitrag

Wähle das Produkt mit dem niedrigeren Break Even.

Natürlich stellt eine derartige Regel rein auf kostenrechnerische Zusammenhänge ab. In der Realität wird man sein Augenmerk auch auf weitere Fragen richten müssen beispielsweise: Welche Rolle spielt ein Produkt im Portfolio eines Unternehmens, und inwiefern beeinflusst es das Markenimage? Und es interessiert auch nicht nur, ab welcher Menge ein Produkt Gewinne erzielt. Mindestens genauso aufschlussreich ist die Feststellung, ab welchem Preis ein Produkt Gewinne erzielt oder überhaupt angeboten werden darf.

1.2.3 Pricing

Die **Preisfindung (Pricing)** dürfte zu den schwierigsten Aufgaben des Kostenmanagements gehören. Ab welchem Preis deckt ein Produkt seine Kosten ab? Bis zu welchem Preis macht ein Angebot Sinn? Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung kann man sich an den richtigen Preis zumindest annähern .

- Die **langfristige Preisgrenze Verkauf (PUV_l)**: Hier deckt der Deckungsbeitrag alle Fixkosten, oder anders formuliert: Der Preis (p) deckt alle Kosten eines Produktes (Stückkosten, k):

  langfristige Preisuntergrenze Verkauf

  $$PUV_l \longleftrightarrow DB = K_{fix} \longleftrightarrow p = k$$

  Für den Unternehmer ist die diese Preisgrenze ein wichtiger Wert, da er erst jenseits des ermittelten Werts Gewinn macht. Insofern wird er versuchen, diese Preisgrenze bald hinter sich zu lassen – wenn der Markt es zulässt. Leider wird es aber manchmal unumgänglich sein, einen Preis auch unterhalb der langfristigen Preisuntergrenze festzusetzen.
- Die **kurzfristige Preisuntergrenze Verkauf (PUV_k)**: Das ist die „äußerste Schmerzgrenze", lediglich die variablen Kosten sind gedeckt oder anders formuliert: Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt dort, wo der Preis (p) die variablen Kosten je Stück (k_v) abdeckt.

  kurzfristige Preisuntergrenze Verkauf

  $$PUV_k \longleftrightarrow DB = 0 \longleftrightarrow p = k_v$$

  Jeder Preis oberhalb der variablen Kosten erzeugt einen Deckungsbeitrag, die fixen Kosten werden zumindest teilweise abgedeckt. In Ermangelung anderer Alternativen ist das besser als Nichts! Sinkt der Preis unter diese Preisgrenze können selbst die variablen Kosten nicht abgedeckt werden. Und dann ist es besser, nicht anzubieten.

Zusammengefasst: Die langfristige Preisuntergrenze Verkauf ist dort, wo der Deckungsbeitrag die Fixkosten abdeckt bzw. genau dort, wo der Preis den Kosten je Stück entspricht. Die kurzfristige Preisuntergrenze ist dort, wo der Deckungsbeitrag nur die variablen Kosten abdeckt bzw. wo der Preis den variablen Kosten je Stück entspricht. Unter dieser Marke entsteht ein negativer Deckungsbeitrag. In diesem Fall ist ein Angebot betriebswirtschaftlich unsinnig! Übrigens, viele sagen in der Praxis einfach „Preisgrenze". Und kann es

tatsächlich sinnvoll sein, ein Produkt zu verschiedenen Preisen anzubieten? Betriebswirtschaftlich gesehen ja, solange Deckungsbeiträge erzielt werden.

Beispiel
Wählt unser Softwareentwickler die kurzfristige Preisuntergrenze, verkauft er seine Produkte zu einem Preis, der gerade die variablen Kosten z. B. für freiberufliche Programmierer einspielt. Kann er alle weiteren Kosten z. B. für Bürofläche weiterreichen, arbeitet er an der langfristigen Preisuntergrenze. Wird tatsächlich an der kurzfristigen Preisgrenze angeboten, entsteht ein Verlust in Höhe der Fixkosten. Unterhalb der kurzfristigen Preisgrenze ist ein Angebot betriebswirtschaftlich sinnlos.

1.2.4 Zusammenfassendes Beispiel

Das folgende Beispiel veranschaulicht die bisher besprochenen Zusammenhänge der Teilkostenrechnung.

Beispiel
Deckungsbeitragsrechnung Softwareentwicklung
Unternehmer Adam Soft verkauft im laufenden Monat 5 Lizenzen der Billing Software „Magic“ in verschiedenen kundenangepassten Versionen, und zwar zu einem Preis von je 4.000 Euro. Er hat variable Kosten von 2.000 Euro je Lizenz. Seine fixen Kosten betragen 6.000 Euro. Er erwirtschaftet somit einen

- Deckungsbeitrag von 10.000 € = 5 x 4.000 € - 5 x 2.000 €. Damit wird eine Deckungsbeitragsmarge von 50% erzielt (10.000 €/ 20.000 €) x 100.
- Stückdeckungsbeitrag von 2.000 € = 10.000 €/5 Lizenzen.
- Gewinn in Höhe von 4.000 € = 10.000 € - 6.000 €.
- Er erreicht den Break Even ab 3 Lizenzen, Berechnung: Wie viele Stückdeckungsbeiträge müssen verdient werden, um die fixen Kosten abzudecken? Dividiere die fixen Kosten durch den Stückdeckungsbeitrag = 6.000 €/2.000 € je Lizenz = 3 Lizenzen, was einer Auslastung von 60% der aktuellen Auftragslage entspricht.
- Die langfristige Preisuntergrenze Verkauf beträgt 3.200 €. Dann sind alle Kosten abgedeckt, am einfachsten zu berechnen: gesamte Kosten/Stückzahl, hier: (10.000 € + 6.000 €)/5 Lizenzen = 3.200 €.
- Die kurzfristige Preisuntergrenze Verkauf beträgt 2.000 €. Hier werden nur variable Kosten abgedeckt: variable Kosten/Stückzahl, hier: 10.000 €/5 Lizenzen = 2.000 €. Es wird kein Dekkungsbeitrag mehr erwirtschaftet, denn: 5 x 2.000 € - 5 x 2.000 € = 0 €, aber es werden immerhin noch die variablen Kosten abgedeckt!

1.2.5 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Bislang wurde der Deckungsbeitrag einzelner Produkte errechnet. Viele Unternehmer versuchen darüber hinausgehen zu ermitteln, welche **Produktgruppen** oder **Unternehmensbereiche** interessant sind. Die mehrstufige Teilkostenrechnung bewertet Alternativen auf der Ebene von Produktgruppen oder Unternehmensbereichen. Die Vorgehensweise ist zumeist identisch: Man zieht von den Deckungsbeiträgen die relevanten Fixkosten ab. Wichtige Voraussetzung: Fixkosten können tatsächlich Produktgruppen oder Unternehmensbereichen zugeordnet werden. Eine irgendwie geartete Schlüsselung findet nicht statt! Von den erwirtschafteten Deckungsbeiträgen werden relevante Fixkosten abgezogen:

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

DB I = Umsatz – variable Kosten
DB II = DB I – fixe Kosten I = DB II
DB II – fixe Kosten II = DB III etc.

Der „letzte" Deckungsbeitrag ist mit dem Gewinn identisch.

Beispiel

Unser Softwareentwickler vertreibt drei Produkte (*Magic*, *Basic, Premium*). Das Unternehmen verfügt über zwei Niederlassungen (A und B). Fixkosten entstehen für Personal in jeder Niederlassung. Der Gründer erhält ein festes Gehalt. Somit können Deckungsbeiträge auf drei Ebenen ermittelt werden:

- für die Produkte in jeder einzelnen Niederlassung = DB I
- für die Niederlassungen A und B jeweils ein DB II, nach Abzug der Personalfixkosten der erwirtschafteten Deckungsbeiträge I
- für das Unternehmen insgesamt ein DB III, nach Abzug des Geschäftsführergehaltes von DB II.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine **Entscheidungshilfe**. Häufig wird sie als **einleuchtend** und **praktisch umsetzbar** empfunden. Sie erfordert typischerweise nur einen

geringen Rechenaufwand. Kritiker bewerten die Methode gelegentlich als *quick and dirty,* da sie im Grunde nur darauf abstelle, Deckungsbeiträge und Fixkosten gegenüberzustellen. In der Tat können Stückkosten in der Teilkostenrechnung nicht ermittelt werden. Beziehen sich Fixkosten nämlich auf mehrere Produkte, ist eine Schlüsselung notwendig. Die Vollkostenrechnung, Thema im nächsten Abschnitt, geht dieses Problem an und erfüllt damit den Wunsch vieler Mitarbeiter. Die Berechnung von Stückkosten und von Gewinnen stellt, so die Erfahrung in vielen Unternehmen, eine tiefe, und manchmal schwer erklärbare Sehnsucht dar: „Man muss doch wissen, was das Produkt kostet".

„Deckungsbeiträge lügen nicht", so kann man entgegenhalten. In vielen unternehmerischen Entscheidungssituationen kann mit ihrer Hilfe eine **ausreichend sichere Entscheidung** getroffen werden. Dabei kommt es weniger auf die Präzision der ermittelten Werte an. Es ist vielmehr wichtig, **Alternativen konsistent betriebswirtschaftlich zu bewerten** – und dafür reicht die Gegenüberstellung von Deckungsbeiträgen und Fixkosten in den meisten Fällen aus. In manchen Unternehmen wird auch von **relevanten Kosten** gesprochen, wobei damit die Kosten gemeint sind, die tatsächlich kurzfristig durch Mitarbeitende beeinflusst werden können – und das sind zumeist die variablen Kosten, die dem Umsatz gegenübergestellt werden. Und nur auf Basis dieser Gegenüberstellung können kurzfristige, auch operative genannte, Entscheidungen getroffen werden, alles andere bleibt in einem gewissen Maße Spekulation.

1.3 Vollkostenrechnung: Jetzt geht's ums Ganze

Die Vollkostenrechnung, in der Praxis auch einfach **Kalkulation** genannt, ist die ältere Kostenrechnungsmethodik. Sie ist bis heute weit verbreitet. Vor allem in der Industrie erfreut sie sich unverändert hoher Beliebtheit. Dies resultiert nicht zuletzt auf ihrer engen Anbindung an die Buchführung, die eine auch IT-technisch einfache Weiterverarbeitung der buchhalterisch ermittelten Aufwendungen ermöglicht.

Zentrales Anliegen der Vollkostenrechnung ist es, alle Kosten auf die Stückzahl „umzurechnen". Sie möchte damit das im vorigen Abschnitt beschriebene Dilemma der mangelnden Fixkostenschlüsselung auflösen. Zu diesem Zweck führt die Kalkulation eine weitere Unterscheidung von Kosten ein und teilt die diese jetzt in Einzelkosten und Gemeinkosten auf:

- **Einzelkosten** sind Kosten, die direkt jedem einzelnen Produkt (auch Kostenträger genannt) zugerechnet werden können.
- **Gemeinkosten** können nicht einzelnen Produkten zugerechnet werden, sie werden „geschlüsselt".

Einzelkosten sind typischerweise variabel (Beispiel: Materialkosten), **Gemeinkosten sind zumeist fix** (Beispiel: Personalkosten). In Ausnahmefällen finden sich fixe Einzelkosten (Beispiel: Abschreibung einer Maschine, auf der nur ein Produkt gefertigt wird) und variable Gemeinkosten (Beispiel: Energiekosten eines Werks bei unterschiedlichen Stückzahlen). Von diesen Ausnahmefällen wird im Folgenden abgesehen.

Um eine adäquate Verteilung der Gemeinkosten zu gewährleisten, geht die Kalkulation in drei Teilschritten vor:

- Zunächst wird gefragt: Welche Kosten sind angefallen? Die Bezeichnung lautet **Kostenartenrechnung**.
- In einem zweiten Schritt wird die Frage nach dem Ort der Kostenentstehung gestellt. Die Kostenstellenrechnung kennt jeder, zumindest in größeren Firmen.
- Schließlich werden die Kosten auf die Produkte verrechnet, man nennt diesen Teilschritt **Kostenträgerrechnung**. Gemeint ist die Verrechnung aller Kosten auf die einzelnen Produkte.

1.3.1 Kostenartenrechnung

In der Kostenartenrechnung werden die verschiedenen Kostenarten erfasst. Die Buchhaltung stellt hierfür die wichtigste Quelle dar. Die Positionen der Aufwandskosten werden übernommen, abzüglich von neutralen Aufwendungen. Treten kalkulatorische Kosten auf, müssen diese zusätzlich erfasst werden. Anschließend teilt man die Kosten in direkt zurechenbare Einzel- und nicht unmittelbar zurechenbare Gemeinkosten auf.

Beispiel
Die Soft AG unterscheidet einzelnen Produkten direkt zurechenbare Einzelkosten wie z. B. Programmieraufwendungen und nicht zurechenbare Gemeinkosten wie Gebäudemieten.

Leider ist die Trennung zwischen Einzel- und Gemeinkosten nicht immer einfach. So gibt es Aufwandspositionen, in denen sich Einzel- und Gemeinkosten mischen. Ein weiteres Problem stellt die Datenfülle dar. Schnell können einige tausend Kostenarten auftreten. Deren Erfassung ist nur noch mithilfe von Standardsoftware wie SAP möglich. Die Schlüsselung ist Aufgabe der Kostenstellen- bzw. Kostenträger-

rechnung. Erstere verteilt die Gemeinkosten auf die Kostenstellen, letztere auf die Produkte.

1.3.2 Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

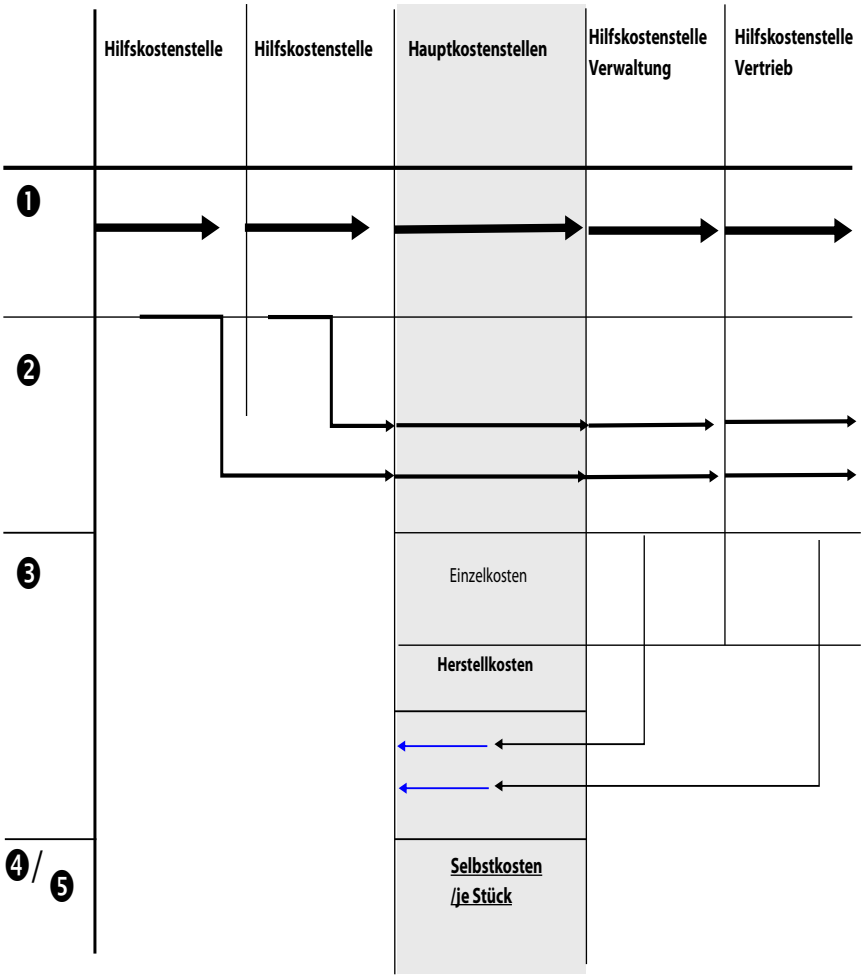
Die Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen nennt man Kostenstellen-, die weitere Verrechnung auf die Produkte Kostenträgerrechnung. Kernelement der Kalkulation ist die **Verrechnung der Gemeinkosten auf Kostenstellen**. Kostenstellen sind tatsächliche oder gedachte organisatorische Einheiten im Unternehmen, also z. B. das Lager, die Produktionsstätten, Vertrieb und IT. Kostenstellen sind möglichst so zu bilden, dass genaue Bezugsgrößen für die Schlüsselung der Gemeinkosten gefunden werden können. Im Einzelnen werden folgende Arten von Kostenstellen unterschieden:

- Hilfskostenstellen (HiKS), die der Produktion zuliefern
- Hauptkostenstellen (HKS), die produzieren
- Hilfskostenstellen, in denen Verwaltungs- und Vertriebstätigkeiten stattfinden (HiKS Verw, HiKS Vertr)

Die Kostenstellenrechnung findet üblicherweise in einem sogenannten **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** statt. Es handelte sich hier ursprünglich um einen großen Bogen Papier, daher der Name. Der BAB ordnet die Kostenstellen von links nach rechts. Im BAB werden die Gemeinkosten mithilfe von Schlüsseln auf die Kostenstellen verteilt. Zu diesen treten dann die Einzelkosten, das Ergebnis nennt man **Herstellkosten** oder **Selbstkosten**. Der BAB weist als Kalkulationsschema eine lange Tradition auf. Er wird in zahlreichen Varianten angewendet, allen ist das folgende Vorgehen gemeinsam.

- Zunächst werden die Gemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt. Im Zentrum des BAB stehen die produzierenden Stellen (HKS), links von diesen die zuarbeitenden Einheiten (HiKS). Die Hilfskostenstellen für Verwaltung und Vertrieb (HiKS Verw, HiKs Vertr) werden zum Schluss – „ganz rechts“ – abgerechnet. Das Ergebnis nennt man **primäre Gemeinkosten.**
- Diese werden dann in einem zweiten Schritt auf die Kostenträger, die Produkte verteilt. Das Resultat wird als **sekundäre Gemeinkosten** bezeichnet. Die Abbildung zeigt den Ablauf im Detail, die einzelnen Schritte sind wie folgt:

Abbildung: BAB-Kalkulation



Ablauf BAB-Kalkulation

❶ Zunächst werden die GK in den HiKS sowie HKS erfasst und aufsummiert. Damit erhält man die primären Gemeinkosten.

❷ Die Gemeinkosten der zuliefernden HiKS schlüsselt man auf die HKS und ggf. auch die nachgelagerten HiKS (Verwaltung, Vertrieb). Durch Addition der in den Kostenstellen auflaufenden GK erhält man die sekundären Gemeinkosten. Nicht immer erhalten alle nachgelagerten HiKS Gemeinkostenanteile!

❸ Dann werden die EK in den BAB aufgenommen. Addiert man diese zu allen Gemeinkosten, erhält man die **Herstellkosten (HK)**.

❹ Verwaltungs- und Vertriebskosten (VerwGK, VertrGK) kommen erst „nach" der Produktion; insofern addiert man die hier aufgelaufenen Kosten zu den Herstellkosten und erhält so die **Selbstkosten (SK)**.

❺ Die Selbstkosten kann man durch die produzierte Stückzahl (m) teilen und erhält die **Selbstkosten je Stück (sk).**

Selbstkosten

$$SK = GK + EK = HK + VerwGK + VertrGK$$

Selbstkosten je Stück

$$sk = SK/m$$

Um den **Verkaufspreis (netto)** zu ermitteln, wird auf die Selbstkosten eine **Gewinnspanne** aufgeschlagen. Auch Rabatte können hinzugefügt werden, gemäß dem alten kaufmännischen Grundsatz: „Rabatt ist das, was vorher draufgeschlagen wurde". Und zum guten Schluss wird die **gesetzlich vorgeschriebene Umsatzsteuer** aufgeschlagen, um den **Verkaufspreis (brutto)** zu erhalten.

Übrigens: Manchmal ist es notwendig, die Kalkulation rückwärts durchzuführen. Das Anliegen einer **Rückwärtskalkulation** ist die Prüfung, ob aufgrund gegebener Preise und eigener Kostenstrukturen überhaupt ein Angebot möglich ist. Des Weiteren ermittelt man gerne bestimmte **Kostenrelationen**, wie z. B. das prozentuale Verhältnis von Verwaltungs- und Vertriebskosten zu den Herstellkosten (Verwaltungs-

und Vertriebskostenzuschlag). Dieser gibt Aufschluss über den Aufschlag, den man in der Kalkulation für den sogenannten *Overhead* (Verwaltung, also auch Management und Vertrieb) ansetzen muss. Die Ergebnisse werden mit für die Branche typischen Werten oder auch mit der Entwicklung im eigenen Unternehmen abgeglichen.

1.3.3 Kostenanalyse

Eine der Stärken der Vollkostenrechnung ist die **Kostenanalyse**. Insbesondere die Gemeinkosten stellen in den meisten Unternehmen den weitaus größten Anteil der Kosten dar. Gemeinkosten weisen die unangenehme Eigenschaft auf, sich nicht entsprechend der Auslastung zu verändern: Als fixe Kosten sind sie „wie in Erz gegossen", kurz- oder auch mittelfristig schwer zu beeinflussen. Um so wichtiger ist ihre Einschätzung. Die Gemeinkostenanalyse kann verfeinert gehen, wenn Kriterien aus der Teilkostenrechnung zusätzlich herangezogen werden. Deckungsbeiträge und Gewinnschwellen ermöglichen interessante Beurteilungsmöglichkeiten, nämlich z. B. welches Produkt auf Dauer das interessantere ist.

Voll- und Teilkostenrechnung sind eigentlich zwei Seiten einer Medaille. **Sind die Gemeinkosten (GK) fix und die Einzelkosten (EK) variabel, dann kann die Teilkostenrechnung für die weitere Analyse angewendet werden**. In der Regel ist diese Bedingung erfüllt. Die Grundidee ist nun: Die Vollkostenrechnung liefert die Vorgaben und ermittelt den Gemeinkosten – sprich Fixkostenanteil je Produkt. Die Teilkostenrechnung nimmt den Ball auf. Damit wird dann die

Berechnung von Deckungsbeiträgen möglich. Rechnerisch geht man unter Heranziehung der im BAB ermittelten Daten wie folgt vor:

Deckungsbeitrag

$DB = U - K_v = U - EK$

= Umsatz – Einzelkosten des Produkts

Stückdeckungsbeitrag

db = Deckungsbeitrag/Stückzahl

Für die Produktentscheidung ist der Stückdeckungsbeitrag heranzuziehen. Je schneller er die Gemeinkosten abdeckt, um so attraktiver ist das Produkt. Die Vollkostenrechnung kann zwar die langfristige Preisuntergrenze ermitteln – allerdings nur durch Schlüsselung. Und das trifft genau die Erwartung von vielen Entscheidern: Wie schon erwähnt, sehnen sie sich nach der Antwort auf die Frage, was das Produkt je Stück kostet. Die Entscheidungsrelevanz dieser Werte hängt von der nachvollziehbaren Schlüsselung der Gemeinkosten ab. Und da diese häufig nicht gegeben ist, stellt der Deckungsbeitrag die bessere Entscheidungsgrundlage dar.

2. Geschäftsbericht

Nun, alle Planungen und Kalkulationen zeigen schließlich ein Ergebnis, spätestens zum Ende des Geschäftsjahres. In diesem Abschnitt geht es nun darum, die zumeist in Geschäftsberichten veröffentlichten Ergebnisse zu verstehen und zu bewerten. Darüber hinausgehend stellen alle Werte die Basis für weitere Planungen dar.

2.1 Grundlagen

Ein wesentlicher Teil jedes Geschäftsberichts ist die Darstellung, wieviel Gewinn oder Verlust ein Unternehmen erzielt und welche Vermögenswerte es dafür eingesetzt hat. Die Ermittlung des Überschusses wird auf Basis gesetzlicher Vorschriften durchgeführt. Damit wird sichergestellt, dass alle Interessenten wie Aktionäre, Mitarbeitende und nicht zuletzt das Finanzamt von einheitlichen und vergleichbaren Werten ausgehen können. Der Jahresabschluss bewegt sich dabei in verschiedenen Rechtskreisen: einem handelsrechtlichen (für Deutschland: **Handelsgesetzbuch (HGB** und einem **steuerrechtlichem (z. B. Einkommensteuergesetz, EStG**)

Den Prozess der Gewinnermittlung nennt man **Bilanzierung**. Im Ergebnis erhält man den Jahresüberschuss als Differenz der Erträge und Aufwendungen eines Jahres. Die Ermittlung geschieht im Jahresabschluss, dieser wird in einem **Geschäftsbericht** veröffentlicht. Der „Report“ enthält neben den reinen „Zahlen“ weitergehende Informationen

über die Lage und die weiteren Aussichten des Unternehmens.

Ob ein Unternehmen bilanzierungspflichtig ist, hängt von der Rechtsform und den erzielten Umsätzen bzw. Gewinnen ab.

Tabelle: Vorschriften Gewinnermittlung

- Einzelunternehmen, die einen jährlichen Umsatz von maximal 800.000 Euro oder einen Gewinn von höchstens 80.000 Euro erzielen, können sich auf eine sogenannte Einnahmenüberschussrechnung[1] beschränken.
- Freie Berufe wie z. B. Ärzte und Rechtsanwälte können immer eine Einnahmenüberschussrechnung einreichen.
- Alle übrigen Gesellschaften, insbesondere die mit beschränkter Haftung sind bilanzierungspflichtig.

2.2 Jahresabschluss

Der Gewinn eines Unternehmens wird durch einen V**ermögensvergleich** ermittelt. Bilanzieren meint nämlich, von den Vermögenszugängen die Vermögensabgänge abzuziehen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob diese mit Geldflüssen verbunden sind. Im Gegensatz zur EÜR liegt nun eine eindeutige Definition für den Gewinn (auch Jahresüberschuss genannt) vor:

Definition Gewinn

Gewinn = Jahresüberschuss = Erträge - Aufwendungen

Erträge sind alle Vermögenszugänge, Aufwendungen alle Vermögensabgänge. Also schon anders als im Kostenmanagement, Sie erinnern sich? Hier werden nur die

[1] Die Einnahmenüberschussrechnung stellt eine vereinfachte Form der Ermittlung von Gewinnen dar. Da diese von größeren Unternehmen nicht anwendet wird, soll sie nicht näher behandelt werden.

notwendigen Aufwendungen abgezogen. Also z. B. nicht die Aufwendungen für die Weihnachtsfeier☹.

Der Jahresabschluss eines Unternehmens besteht nach den Regeln des Handelsgesetzbuchs aus zwei Teilen:

- einer Aufstellung der Erträge und Aufwendungen (**Gewinn – und Verlustrechnung, GuV)**
- und ergänzend einer Vermögensaufstellung **(Bilanz**)

2.2.1 Bilanz

Die Bilanz umfasst das Vermögen des Unternehmens. Auf der linken Seite (der sogenannten Aktivseite) finden sich die Vermögensgegenstände, auf der rechten Seite (der sogenannten Passivseite) wird erklärt, wie diese finanziert sind. Eine Bilanz ist deswegen immer ausgeglichen. Auf Englisch sagt man, nicht ganz ohne Ironie:

> *There are two sides of the balance sheet – the left side and the right side. On the left side, nothing is right, and on the right side, nothing is left.*

Auch die Herkunft der Bezeichnung vom italienischen Wort „bilancia“ (Waage) deutet auf die Grundidee hin, **Vermögen und Finanzierung** halten sich die Waage. Falls doch Differenzen auftreten, hat man sich verrechnet, etwas vergessen oder den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag nicht berücksichtigt. Es gilt ausnahmslos: Eine Minderung oder Erhöhung auf der einen Seite führt zu wertmäßig identischen Veränderungen auf der anderen Seite. Nochmal auf Englisch:

> *Every credit is a debit.*

Es hängt in der Bilanz aber auch von der **Bewertung** jeder Bilanzposition ab, wie hoch der Ausgleich sein muss. In

Deutschland orientiert sich die Bewertung von Vermögensgegenständen am Steuerrecht. Beispiel: Eigentlich entwertet sich ein PKW schnell, das HGB sagt zu der sogenannten **Abschreibung** aber nichts näheres. Im Steuerrecht sind es hingegen sechs Jahre bis zum totalen Wertverlust. Diese Werte werden in den sogenannten ***AfA-Tabellen***[2] (AfA = Abschreibung für Abnutzung) definiert. Hierbei handelt es sich um eine vom Bundesministerium für Finanzen herausgegebene Richtlinie, die festlegt, in wieviel Jahren Vermögensgegenstände ihren Wert verlieren. Üblicherweise werden diese dann linear (gleichmäßig) über die Laufzeit abgeschrieben, ein PKW beispielsweise über sechs Jahre mit einem Wertverlust von jeweils einem Sechstel.

Im § 266 HGB wird die **Gliederung der Bilanz** detailliert beschrieben. Diese Vorschrift gilt eigentlich nur für sogenannte Kapitalgesellschaften wie z. B. die GmbH oder AG. Für Personengesellschaften wie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder die Offene Handelsgesellschaft werden die Regelungen analog angewendet. Im folgenden Exkurs werden wichtige Positionen einer Einzelbilanz exemplarisch besprochen.

Exkurs: Bilanzpositionen

Ein Vermögensgegenstand muss **in die Bilanz aufgenommen (aktiviert)** werden, wenn er selbstständig nutzbar ist, einen wirtschaftlichen Wert besitzt und Eigentum des Bilanzierenden ist. Dabei handelt es sich um Anlage- oder Umlaufvermögen. **Passivierungspflicht** meint das Gebot, sämtliche am Bilanzstichtag bestehenden Verbindlichkeiten sowie das Eigenkapital auf der Passivseite der Bilanz auszuweisen. Die Passivseite der Bilanz entspricht in der Summe der Aktivseite, auf der

[2] https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Steuern/SteuerverwaltunguSteuerrecht/Betriebspruefung/AfA_Tabellen/afa_tabellen.html, abgerufen am 19.06.2025

die Verwendung der Kapitalmittel dargestellt wird. Die Herkunft des Kapitals kann nur aus eigenen Mitteln stammen (**Eigenkapital**), oder es wurde von anderen geliehen (**Fremdkapital**). Im Einzelnen handelt es sich um folgende Positionen:

- **Anlagevermögen** = alle Gegenstände, die dazu bestimmt sind, dauernd, d.h. zumindest ein Jahr, dem Geschäftsbetrieb zu dienen (§ 247 Abs. 2 HGB). Es kommt dabei auf die Absicht und nicht auf die tatsächlichen Verhältnisse an. **Immaterielle Vermögensgegenstände** sind Vermögensteile des Anlagevermögens, die nicht gegenständlich sind, sondern Rechte oder andere wirtschaftliche Werte darstellen, z. B. Schutzrechte und Lizenzen. **Finanzanlagen** sind langfristige Beteiligungen an anderen Unternehmen.
- **Umlaufvermögen** = alle Gegenstände, die dazu bestimmt sind, nur vorübergehend, zumeist höchstens ein Jahr, dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Beispiele: **Forderungen** sind Geldbeträge, auf deren Zahlung der Bilanzierende einen Anspruch hat. Somit stellen sie einen Vermögensgegenstand dar. Die Position hat zur Besonderheit, dass sie inklusiv der noch einzufordernden Umsatzsteuer auszuweisen ist. Zu beachten ist, dass hier nur kurzfristige Forderungen aufgenommen werden wie **aus Lieferungen und Leistungen** (gegenüber Kunden). Weitere Beispiele: **Wertpapiere**, **Kassenbestand** und **Guthaben bei Kreditinstituten**.
- **Eigenkapital =** Kapital ohne Rückzahlungsfrist und somit im Eigentum des Bilanzierenden. Es besteht typischerweise aus mehreren Unterpositionen. Das **gezeichnete Kapital** haftet (§ 272 Abs. 1 HGB). Die rechtsformspezifische Bezeichnung lautet bei Aktiengesellschaften **Grundkapital** und bei GmbHs **Stammkapital.** Das gezeichnete Kapital umfasst bei der Aktiengesellschaft den Mindestwert (Ausgabewert) der Aktien. Die **Kapitalrücklage** ist der Teil des Eigenkapitals, das gezeichnete Kapital übersteigt, so z. B. durch freiwillige Einzahlungen nach Gründung der Gesellschaft. **Gewinnrücklagen** umfassen zurückgelegte, versteuerte Gewinne früherer Jahre. Diese werden freiwillig oder aufgrund spezieller gesetzlicher oder vertraglich vereinbarter Vorschriften gebildet. Der **Jahresüberschuss** oder -**fehlbetrag** ist der Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung des abgerechneten Geschäftsjahres. Er wird in der GuV ermittelt. Er stellt das Ergebnis des Unternehmens dar. Finden Ausschüttungen an Aktionäre statt, findet sich nur der dann verbleibende Gewinn in der Bilanz, genannt **Bilanzgewinn**.
- **Fremdkapital** = Kapital mit Rückzahlungsfrist; werden fremde Mittel genutzt, können diese aus Quellen von innerhalb des Unternehmens stammen **(Rückstellungen)** oder sie werden außerhalb des Unternehmens gewonnen und erzeugen damit **Verbindlichkeiten** z. B. gegenüber Banken. **Rückstellungen** sind Verbindlichkeiten für Aufwendungen des abzuschließenden Geschäftsjahres, deren Höhe und/oder Fälligkeit noch nicht genau

feststehen. Rückstellungen sind nur in Höhe des Betrags anzusetzen, der nach „vernünftiger" kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Wichtigster Anwendungsfall sind Rückstellungen für betriebliche Altersversorgung (Pensionsrückstellungen). Weitere Zwecke und insbesondere Anwendungsverbote werden in § 249 HGB genannt. Wenn der Zweck der Rückstellung erfüllt ist, sind die Rückstellungen gewinnerhöhend aufzulösen. Sie bewirken damit eine nachgeholte Steuerzahlung. Rückstellungen sind tatsächlich Fremdkapital, da sie dem Unternehmen nicht mehr dauerhaft zur Verfügung stehen. Weitere **Verbindlichkeiten** sind alle Kapitalgrößen, auf die Gläubiger außerhalb des Unternehmens Anspruch haben und deren Höhe und Rückzahlungszeitpunkt gewiss ist. Dies können z. B. sein: **Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten** oder **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**, also offene Rechnungen gegenüber Lieferanten.

- Weitere Positionen wie z. B. Rechnungsabgrenzungsposten, die sogenannte schwebende Geschäfte zwischen den Jahren darstellen. Beispiel: Eine Miete wurde bereits für den Januar im Dezember bezahlt, dies wird als Aktivposten in der Bilanz vermerkt.

2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung

In der **Gewinn- und Verlustrechnung** (**GuV**) werden die wichtigsten Faktoren für die Berechnung des Jahresüberschusses zusammengefasst. Sie ermittelt den in der Bilanz ausgewiesenen Jahresüberschuss. Die GuV ermittelt den Gewinn als **Differenz aller Erträge und Aufwendungen**. Alle Werte werden netto, d. h. ohne Umsatzsteuer berechnet.

! Die Differenz aller Vermögensbewegungen, also aller Erträge und Aufwendungen, ergibt den Jahresüberschuss (häufig auch Gewinn genannt).

Ein **Ertrag** ist jeder Vorgang, der das Eigenkapital des Unternehmens erhöht, also z. B. Umsatz; ein **Aufwand** ist jeder Vorgang, der das Vermögen des Unternehmens senkt, so der Verbrauch an Material oder Abschreibungen. Aber auch Diebstähle oder Unfälle verursachen Aufwand! Die Umsatzsteuer hingegen ist nur ein durchlaufender Posten, Ertrag und

Aufwand sind also immer „netto“. Im unternehmerischen Bereich ist es üblich, Preise ohne Umsatzsteuer anzugeben.

Das Ergebnis der GuV nennt sich **Jahresüberschuss,** von vielen wird es **Gewinn** genannt. Ohne den Abzug von Steuern erhält man das Ergebnis oder Gewinn vor Steuern. Werden die Ergebnisse wie bei großen Unternehmen üblich quartalsweise ermittelt, spricht man vom Quartalsüberschuss bzw. -gewinn.

Abgrenzung Gewinn vor Steuern/Gewinn

Gewinn vor Steuern
= Erträge – Aufwendungen außer Steuern
– Steuern = Jahresüberschuss = Gewinn

Weitere Ergebnisbegriffe sind in der Praxis besonders großer Unternehmen populär geworden. Nach deren Meinung stellen bestimmte Zwischenergebnisse, so genannte **Pro-Forma-Ergebnisse**, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens besser dar. Insbesondere werden Steuern, Zinsen und Abschreibungen herausgerechnet, da diese nur einen mittelbaren Bezug zur eigentlichen Tätigkeit des Betriebs aufweisen. Im Ergebnis erhält man das im Folgenden zu definierenden Zwischenergebnis EBIT

- Das **Ergebnis vor Steuern und Zinsen** (**EBIT = *Earnings before Interest and Taxes***) steht für viele Manager ganz vorne. Sie nennen es auch **operatives Ergebnis**. Steuern und Zinsen können von den Mitarbeitende m Alltagsgeschäft nicht beeinflusst werden, sie ergeben sich erst am Ende des Jahres durch Steuerbescheid bzw. aufgrund der Verhandlungen von Controlling und Banken. Außerdem enthält das EBIT operativ erzielte Ergebnisse, die aus rechtlichen Gründen nicht im Jahresüberschuss erscheinen. Hier ist v.a. die Bildung bzw. Auflösung von Rückstellungen zu berücksichtigen.

Die genannten Ergebnisse können wie folgt in Beziehung gesetzt werden:

Abgrenzung Pro-Forma-Ergebnisse

Jahresüberschuss + Steuern + außerordentliche Aufwendungen + Zinsen= EBIT

Der Gewinn vor Steuern wird häufig auch **als Earnings before Taxes (EAT)**, der Jahresüberschuss als **Earnings after Taxes (EBT)** bezeichnet. Schließlich wird in manchen Unternehmen noch vom **Bilanzgewinn** gesprochen. Dieses Ergebnis meint die Korrektur des Jahresüberschusses um die Einstellung in Rücklagen oder auch die Entnahme aus Rücklagen.

Welche **Gewinnbegriffe** werden bevorzugt? Geht es um die reine Gewinnermittlung, dann zählt nur der Jahresüberschuss. Für die tiefergehende Beurteilung von Unternehmen werden in der Praxis EBIT und Jahresüberschuss bevorzugt, da auf deren Basis ein unmittelbarer Vergleich des operativen Ergebnisses möglich ist. Einerseits verzerren nämlich national unterschiedliche Besteuerungsregeln den Vergleich. Deutschland befindet sich im EU-Vergleich im oberen Drittel

2.3 Exkurs: Buchführung

Reden wir von Buchführung, meinen wir tatsächlich immer die **doppelte Buchführung**, gelegentlich auch Finanzbuchführung genannt. Theoretisch könnten die im Laufe eines Jahres vorkommenden Geschäftsvorfälle auch in der Bilanz und GuV nachvollzogen werden. Dieses Vorgehen dürfte

aber angesichts der Fülle an geschäftlichen Vorgängen schnell unübersichtlich werden. Deshalb werden Unternehmen gesetzlich verpflichtet, Bücher zu führen. Man spricht dann von **Buchführungspflicht**. Die Bezeichnung stammt übrigens daher, dass ursprünglich gebundene Bücher verwendet wurden. Heute wird elektronisch gebucht, so mit Programmen der Unternehmen Hauffe oder SAP. Was ist nun mit „doppelt" gemeint?

Beispiel
Ein Unternehmer kauft Materialien im Wert von 100 Euro bar. Er erhält dafür eine Rechnung. Dann werden auf das Konto „Rohstoffe" 100 Euro zu und vom Konto „Kasse" 100 Euro abgebucht.

Jeder Vorgang wird also doppelt gebucht, z. B. auf einem Warenkonto und auf einem Kassenkonto. Damit ist jeder Vorfall in seiner Entstehung und Verwendung nachvollziehbar. Im obigen Beispiel wird beispielsweise offensichtlich, dass der Abgang von 100 Euro aus der Kasse zu einem Zugang des Warenbestandes in Höhe von 100 Euro führt. Ein derartiger Ablauf kann nun bei jedem beliebigem Geschäftsvorfall entdeckt werden. Damit werden die Waren- und Finanzströme transparent und nachvollziehbar. Wie können nun die doch in jedem Unternehmen sehr unterschiedlichen Vorgänge in einem Gesamtsystem integriert werden? Bevor die verschiedenen Konten erläutert werden, muss aber auf einige Qualitätsmaßstäbe der Buchführung hingewiesen werden, die sogenannten **GoBs (Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung)**, wie z. B.:

- Vollständigkeit, Richtigkeit und Zeitgerechtheit (z. B. gem. §§ 239 Abs. 2 HGB): Damit die Richtigkeit der elektronischen Belege überprüft werden kann, müssen diese

eine eindeutige Belegnummer enthalten. Außerdem sind sie gegen Verlust dauerhaft zu sichern, also sicher zu speichern.

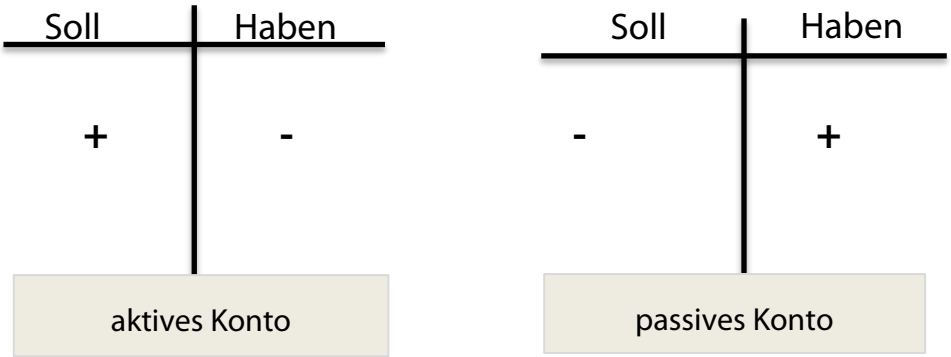
- Unveränderbarkeit (z. B. gem. §§ 239 Abs. 3 HGB). Hard- wie softwaretechnisch ist sicherzustellen, dass einmal aufgenommene Informationen nicht verändert oder gelöscht werden.

Wie wird nun praktisch gebucht? Die Buchführung unterscheidet Vorgänge, in denen sich Bestände ändern (Beispiel: Warenverbrauch) und Vorgänge, die erfolgsrelevant sind, also das Eigenkapital erhöhen (Beispiel: Umsatz erhöht den Gewinn und damit das Eigenkapital). Im Einzelnen wird so vorgegangen:

- Zunächst werden deshalb **Bestands- und Erfolgskonten** unterschieden.
  - Bestandskonten speichern Vermögenswerte,
  - Erfolgskonten Vorgänge, die zu Gewinnen oder Verlusten führen.
- Dann unterscheidet man die zwei Seiten eines Kontos:
  - **links** wird **SOLL** genannt
  - und **rechts HABEN**.

  Die buchhalterische Tradition will es, dass Konten, die Bestände wie z. B. Vorräte enthalten, im SOLL (also links) vermehrt und im HABEN (also rechts) vermindert werden. Bei erfolgswirksamen Vorgängen ist es umgekehrt: Erfolge „HAT“ man, Verluste erscheinen im SOLL (bitte nicht zuviel darüber nachdenken, so hat es sich eben entwickelt ☺).

Abbildung: aktive und passive Konten



Beispiel
Ein Unternehmer erzielt Umsatz im Wert von 200 Euro bar. Er verbraucht dafür Materialien im Wert von 50. Dann werden zunächst auf das Konto „Kasse“ im SOLL 200 Euro zugebucht, das Konto „Umsatzerlöse“ „hat“ dann 200 Euro. Das Konto „Materialverbrauch“ verbucht einen Verbrauch von 50 im SOLL, die Gegenbuchung ist dann zwingenderweise auf dem aktiven Materialkonto im HABEN.

Alle Vermögensbewegungen sowie alle Aufwendungen und Erträge werden nun auf den Konten gebucht. Am Ende des Geschäftsjahres werden die Vermögenskonten auf das Schlussbilanzkonto übertragen. Alle Konten, die Erträge und Aufwendungen verzeichnen, werden über ein sogenanntes Gewinn- und Verlustkonto abgeschlossen. Weist dieses einen positiven Saldo auf, erhöht dieser das Eigenkapital in der Bilanz.

2.4 Kennzahlen

2.5.1 Vermögensanalyse: nur noch Schulden?

Nun, die Ergebnisse sind auf Basis des Geschäftsberichts zur Kenntnis genommen worden, aber was sagen sie nun über den Erfolg der Unternehmung aus? Im Folgenden sollen klassische Kennzahlen für die Bewertung vorgestellt werden. Sie entstammen der traditionellen Betriebswirtschaft und werden idealerweise in gewinnorientierten Unternehmen angewendet. Aber auch in gemeinnützigen Organisationen können sie eine gute Orientierung für betriebswirtschaftliches Denken und Handeln bieten. Die Earbeitung der nicht immer einfachen Zusammenhänge soll an einem Beispiel erfolgen. Auf der folgenden Seite finden Sie zum Start eine einfache Bilanz.

Beispiel
Bilanz (alle Werte in Euro)

Aktiva		**Passiva**	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	100	gezeichnetes Kapital	1.000
(z.B. Patente)		Gewinnrücklagen	100
Sachanlagen	1.000	Jahresüberschuss	150
(z.B. Maschinen)		Summe	1.250
Finanzanlagen	400		
Summe	1.500		
		Rückstellungen	250
Umlaufvermögen			
Vorräte	400	Verbindlichkeiten	
Forderungen	200	gegenüber Lieferanten	400
Wertpapiere	100	gegenüber Banken	600
Kasse/Bank	300	Summe	1.000
Summe	1.000		
Summe	**2.500**	**Summe**	**2.500**

↓ Das Beispiel wird im Seminar erarbeitet. Sie können es aus dem Download-Bereich abrufen: Beispiel Kennzahlen.xlsx

Die Bewertung unternehmerischen Erfolgs kann aus zwei Perspektiven geschehen: Zunächst kann die **Vermögensstruktur** verglichen werden. Beispielsweise ermittelt man das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital, den sogenannten **Verschuldungsgrad**, auch *Gearin*g genannt. Da Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Lieferanten Abhängigkeiten und Risiken beinhalten, kann ein hoher Verschuldungsgrad ein negatives Licht auf das Unternehmen werfen. Überdurschnittlich hohe Verschuldungsgrade sind ein Alarmzeichen für Investoren und Fremdkapitalgeber. Eine geringe Verschuldung wirkt natürlich anders...

Rechnerisch ergibt sich eine erste Kennzahl wie folgt:

Verschuldungsgrad = Fremdkapital/Eigenkapital x 100

Beispiel
Die Verschuldungsgrad im obigen Beispiel beträgt: (250 €+1.000 €)/ 1.250 € x 100 = 100%. Das Unternehmen weist einen im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt unterdurchschnittlichen Verschuldungsgrad aus.

Im Schnitt weisen alle Unternehmen in der BRD derzeit einen Verschuldungsgrad von ca. 230% auf, d. h. nur ungefähr ein Drittel der Finanzmittel stammen aus Eigenkapital. Ein wesentlicher Grund hierfür sind die im Vergleich zum Eigenkapital niedrigen, obendrein steuerlich abzugsfähigen Kosten für das Fremdkapital.

Die **Bewertung von Liquidität und Rentabilität** schaut aus einer anderen Perspektive auf das Unternehmen. Hier werden Relationen zwischen einzelnen Positionen im Jahresabschluss ermittelt, mithilfe von **Kennzahlen** (***Key Performance Indicators***, **KPIs**) Im Vordergrund stehen folgende Fragen: Wird genügend Geld verdient, um offene Rechnungen zu begleichen (Liquidität, *Cash Flow*)? Und kann die Firma profitabel verkaufen und somit eine eine ausreichende Verzinsung der eingelegten Mittel erzielen (Umsatz- und Kapitalrenditen)?

2.4.2 Finanzanalyse: Geld versus Cash Flow

*Geld hat noch keinen reich gem*acht, hat einmal der römische Philosoph Seneca gesagt. Andererseits ist es eine weitverbreitete Erfahrung, dass mangelnde Zahlungsfähigkeit das tägliche Leben anstrengend macht. Das gilt erst recht für Unternehmen, denn eine **ausreichende Liquidität ist eine unbedingte Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns**. Ansonsten verlieren Lieferanten und Banken das Vertrauen

in die Unternehmung. Und welcher Angestellte möchte nicht sicher sein, am Ende des Monats bezahlt zu werden? **Liquidität ist somit das erste Ziel betriebswirtschaftlicher Arbeit**. Deshalb hört man in vielen Unternehmen: „Liquidität kostet Geld, Illiquidität das Leben". Gemeint ist hier natürlich das unternehmerische Leben...

Unter Liquidität wird die Fähigkeit verstanden, die fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können. **Liquidität heißt also zunächst nur: Zahlungsfähigkeit**. Und Sorgen machen zunächst die kurzfristigen Verbindlichkeiten, also diejenigen gegenüber Lieferanten, denn ohne diese ist das Unternehmen nicht handlungsfähig!

Liquidität liegt im einfachsten Fall dann vor, wenn die Summe aller kurzfristigen Verbindlichkeiten die Barmittel oder Bankguthaben nicht übersteigt. In diesen Fall spricht man von der Liquidität I (Barliquidität). In der Praxis wird diese Forderung selten erfüllt, es ist aus anderen Gründen auch nicht immer sinnvoll, zu viel Geld vorzuhalten. Insofern weitet die Kennzahl **Liquidität II** (gerne auch „**Quick Ratio"** genannt) den Blickwinkel auf noch offene Forderungen gegenüber den eigenen Kunden. **Die Liquidität II muss positiv sein**, **nur eine mehr als vollständige Abdeckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch Bargeld und Forderungen wird als ausreichend angesehen**. Sicherheitsabschläge für als unsicher eingestufte Forderungen sollten zusätzlich berücksichtigt werden. Definiert werden die genannten Liquiditäten wie folgt:

Liquidität I
= Barmittel/kurzfristige Verbindlichkeiten
Liquidität II
= (Barmittel + Forderungen)/kurzfr. Verbindlichkeiten

Beispiel
Für die weiter oben dargestellte Bilanz ergibt sich:
Liquidität I = 300 €/400 € = 0,75, d. h. nicht liquide.
Liquidität II = (300 €+200 €)/400 € =1,25, d. h. liquide.
Zwar decken die Barmittel nicht die offenen Verbindlichkeiten ab, das Unternehmen ist aber unter Einbezug der Forderungen liquide.

Liquiditätsgrade werfen ein Blitzlicht auf die finanzielle Situation des Unternehmens, da sie auf Basis der an einem Stichtag ermittelten Bilanzwerte gefunden werden. Hier handelt es sich also um eine **kurzfristige Liquidität**. Gerne wird ergänzend auch die **Nettoverschuldung** ermittelt, d.h. die Differenz zwischen Schulden (Krediten) und aktuell vorhandenen Zahlungsmitteln.

Ist Liquidität aber nicht auch ein Wert, der im Laufe eines Geschäftsjahres erwirtschaftet wurde? Nur wenn aus eigener Kraft gewonnene Mittel betrachtet werden, erreicht man ein wirtschaftlich sinnvolles Verständnis von Liquidität. Privat werden Sie ja auch nicht nur auf Ihren derzeitigen Kontostand, sondern auch auf das im Laufe des Jahres verdiente Einkommen schauen. Die **Kennzahl Cash Flow erfasst alle Werte, die im Laufe des Geschäftsjahres die Finanzkraft des Unternehmens erhöht haben**. Er ist das „gesamte Einkommen“ des Unternehmens. Cash Flow macht glücklich? Nein, aber unabhängig von externen Finanzierern wie Banken oder Aktionäre!

Der Cash Flow setzt sich zusammen aus

- dem im Geschäftsjahr verdienten Jahresüberschuss

- den für spätere Investitionen zurück gelegten Abschreibungen und
- den Erhöhungen/Minderungen von Rückstellungen

In jedem Unternehmen enthält die Definition des Cash Flows aber die genannten Elemente:

Cash Flow
= Jahresüberschuss + Abschreibungen
± Veränderungen Rückstellungen

Offensichtlich dürfen die offenen Rechnungen zumindest auf Dauer nicht höher sein als der Cash Flow, da deren Begleichung ansonsten aus dem vorhandenen Vermögen oder weiteren Krediten finanziert werden muss. Auf Dauer wird ein derartiges Vorgehen nicht funktionieren.

Die Cash Flow-Liquidität wird dann folgendermaßen definiert:

Cash Flow-Liquidität
Cash Flow/kurzfristige Verbindlichkeiten

Ein Unternehmen wird also auch langfristig liquide sein, wenn die Rechnungen gegenüber Lieferanten verdient werden. Wird weniger verdient, blutet das Unternehmen aus, wird mehr verdient, bleiben Mittel z.B. für neue Investitionen übrig. Insofern ist eine hohe Cash-Flow-Liquidität in jedem Fall von Vorteil, da dann die Finanzierung aus eigener Kraft steigt. Allerdings ist diese Option nicht immer beliebt, da die erwirtschafteten Gewinne versteuert werden müssen. Fremdkapitalzinsen hingegen mindern die Steuerlast. Auf der folgende Seite finden Sie eine Gewinn- und Verlustrechnung, die die bereits oben auf Seite 39 wiedergegebene Bilanz ergänzt.

Beispiel
Die weiter oben wiedergegebene Bilanz wird durch folgende Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ergänzt:
Gewinn- und Verlustrechnung (alle Werte in Euro)

Erlöse aus Umsatz	1.520
+/- Bestandsveränderungen	80
Summe der Erträge	1.600
- Aufwendungen für Personal	580
- Aufwendungen für Material	400
- Aufwendungen für Abschreibungen	200
- Aufwendungen für Zinsen	20
- Aufwendungen für sonstiges …	50
Summe der Aufwendungen	1.250
- außerordentliche Aufwendungen für Rückstellungen	150
- Steuern	50
= Jahresüberschuss	**150**

Das EBIT beträgt: 150 € (JÜ) + 50 € (Steuern) + 20 € (Zinsen) + 150 € (Bildung von Rückstellungen) = 370 €
Die Herstellungskosten sind: 580 € (Personal) + 400 € (Material) = 980 €
Der Cash Flow ermittelt sich: 150 € (Jahresüberschuss) + 200 € (Abschreibungen) + 150 € (Veränderung der Rückstellungen) = 500 €.
Die Cash-Flow-Liquidität ist damit: 500 €/400 € = 1,25 d. h. liquide.

! Achtung: Mit Cash Flow sind hier nicht die Barmittel gemeint! Nur im englischen Sprachgebrauch ist Cash Flow zumeist der tatsächliche Bargeldfluss.

Liquidität geht vor Rentabilität, das hört man gerade in kleinen Unternehmen. Ohne das Vertrauen von Lieferanten und anderen Partnern in die Einhaltung von Zahlungsverpflichtungen dürfte es schwierig werden, unternehmerisch zu arbeiten. Liquidität kann aber auch nicht nur „Pflicht“, sondern auch „Kür“ sein. Je mehr Finanzmittel das Unternehmen erwirtschaftet, um so mehr kann es an seine Eigentümer ausschütten oder aus eigener Kraft investieren. Ein weitergehendes Interesse richtet sich aber auf die Rentabilität: Alle wollen einfach wissen, ob es sich gelohnt hat! Diese Analyse betrifft natürlich primär gewinnorientierte Unternehmen, für andere dienen die Kennzahlen als Orientierung für betriebswirtschaftlichen Denken und Handeln.

2.5.3 Kennzahlenanalyse: rentabel oder nicht?

Rentabilität ist von jeher ein übergeordnetes Ziel für jedes Unternehmen. Je rentabler ein Unternehmen ist, um so mehr zieht es die Aufmerksamkeit auf sich: So werden Aktionäre eher in das Unternehmen investieren, Banken leihen lieber Geld – und Arbeitnehmer empfinden eine höhere Arbeitsplatzsicherheit. Wie bewertet man nun Rentabilität? Die Betriebswirtschaft setzt dafür den erzielten Gewinn in ein Verhältnis zum erwirtschafteten Umsatz oder dem eingesetzten Kapital: Wie viel Umsatz war nötig, wie viel eigenes oder fremdes Kapital wurde eingesetzt? Auf der Basis dieser Größen werden Kennzahlen ermittelt, die sich entweder auf den Umsatz, das eigene oder das gesamte Kapital beziehen.

- Die **Umsatzrentabilität/Return on Sales (= ROS)** bewertet, wie gut der Jahresüberschuss im Verhältnis zum erzielten Umsatz einzustufen ist. Bewertungsmaßstäbe liefern Durchschnittswerte der Branche. Gerne wird auch das EBIT für die Rentabilitätsberechnung herangezogen, die Kennzahl heißt dann **EBIT-Marge.** Sie ist eine in der Praxis weit verbreitete Kennzahl, da sie sich auf das Verhältnis von operativem Gewinn (EBIT) und Umsatz konzentriert.

Umsatzrenditen können nur im unternehmens- bzw. brancheninternen Vergleich bewertet werden. Für Kapitalrenditen ist eine marktorientierte Einordnung möglich. Auch in Deutschland haben sich übrigens die englischen Bezeichnungen, insbesondere die Abkürzungen eingebürgert. Rechnerisch ergeben sich die Kennzahlen wie folgt (alle Ergebnisse in %):

$$\textbf{ROS} = \frac{\textbf{Jahresüberschuss}}{\textbf{Umsatz}} \times 100$$

$$\textbf{EBIT-Marge} = \frac{\textbf{EBIT}}{\textbf{Umsatz}} \times 100$$

Beispiel
Im bislang besprochenen Beispiel ergeben sich folgende Werte:

- ROS: 150 €/1.520 € x 100 ≅ 10%
  d. h. ein Euro Umsatz ergibt einen Gewinn von rund 10 Cent.
- EBIT-Marge: 370 €/1.520 € ≅ 24%
  d.h. ein Euro Umsatz ergibt vor der Bezahlung von Steuern und Zinsen ein Ergebnis von 24 Cent.

Es kann nur branchenintern entschieden werden, ob die erreichten Margen gut sind. So liegen beispielsweise die typischen Margen im Consumer-Bereich sehr niedrig (Hardcorebeispiel Lebensmittel ca. 1%), hochspezialisierte Zulieferer erreichen häufig deutlich zweistellige Werte.

Sie erinnern sich an den Cash Flow? Dieser bewertet ja nicht das Stichtagergebnis, sondern das im gesamten Geschäftsjahr erwirtschaftete Resultat. Auch im Bereich der Rentabilitätsanalyse existiert eine Kennzahl, die nicht auf den Bilanzstichtag abstellt, sondern das gesamte Geschäftsjahr in den Blick nimmt. Sie ist eine der aussagestärksten Relationen der Betriebswirtschaft.

Der **Return on Investment (ROI,** auch **Kapitalrendite** genannt**)** ermittelt nämlich, wie lange es dauern wird, bis das investierte Kapital durch die Erwirtschaftung von Gewinnen zurückgeflossen sein wird. Erst ab dann wird ja eigentlich „verdient“, bis dahin wird das investierte Kapital „abbezahlt“. Es handelt sich in Gegensatz zu den bisher behandelten Rentabilitätskennzahlen um eine **langfristige, zukunftsorientierte Bewertung**. Gemessen wird der ROI an den Erwartungen der Kapitalgeber. In vielen Branchen geht man von einem ROI zwischen fünf und zehn Jahren aus. Die Erwartung hängt natürlich vom Risikobewusstsein der Investoren sowie

der Branche ab. Anders gesagt: Die Erwartung an eine Investition im Einzelhandel wird sich von derjenigen deutlich unterscheiden, die in ein Hochtechnologieunternehmen stattfindet. Definiert wird diese Kennzahl wie folgt:

$$\textbf{ROI} = \frac{\textbf{Jahresüberschuss}}{\textbf{Eigen*- + Fremdkapital}} \times \textbf{100}$$

100 % / ROI [in %] = Rückfluss in Jahren

Rechnerisch richtig wird das Eigenkapital um den Jahresüberschuss vermindert (*), in der Praxis wird diese Korrektur aber häufig vernachlässigt. Die ermittelte Prozentzahl wird mit der Dauer der Jahre veranschaulicht, in denen der Rückfluss des Kapitals erfolgen wird. In vielen Fällen reicht hier auch eine ungefähre Angabe, da es sich ja um eine längerfristige Projektion in die Zukunft handelt, ermittelt auf Basis der aktuellen Ergebnisse. Ändern sich diese Ergebnisse, ändert sich auch der Return! Insofern ist der ROI eine „dynamische" Kennzahl, sie muss immer den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden.

Beispiel

Der ROI beträgt in unserem Beispiel: 150 €/(1.250 € -150 €+250 €+ 1.000 €) x 100 ≅ 6,4 %. Ein Rückfluss des investierten Kapitals erfolgt erst nach rund 16 Jahren: 100%/6,4 % ≅ 16. Anmerkung: In der Praxis wird häufig vereinfachend gerechnet: 150 €/2.500 € x 100 ≅ 6%

Fazit: Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

An dieser Stelle endet Ihr Grundlagenseminar Betriebswirtschaft. Sie haben kennengelernt

- ✓ wie der Erfolg eines Unternehmens auf Basis seiner Produkte bewertet werden kann
- ✓ und wie Unternehmen ihr Vermögen und den Gewinn ermitteln

In der Praxis wird es immer wieder darum gehen, betriebswirtschaftlich zu argumentieren, sei es als Manager oder Inhaber. Bewegen werden Sie sich dabei auf drei in diesem Seminar behandelten Ebenen und zwar

- ➢ der **Produktebene** (z. B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Gewinn)
- ➢ der **Vermögensebene** (z. B. Ertrag, Aufwand, Jahresüberschuss)
- ➢ und der **Geldebene** (z. B. Einzahlung, Auszahlung, Überschuss, Cash Flow).

Wichtig für Sie ist es, nachvollziehbar und zielgruppengerecht zu argumentieren. Nutzen Sie dafür die (ruhig großzügig gerundeten) Ergebnisse Ihrer Kalkulationen, aber reden Sie mit den Mitarbeitenden – denn das ist eine Leistung, die durch keinerlei Technik ersetzt werden kann. In den folgendes Übungen soll derartiges **betriebswirtschaftliches Denken und Handeln** trainiert werdne.

Übungen

Übung 1

Ein Unternehmen bietet zwei Produkte an: A und B. Im zweiten Jahr sinken die Verkaufsmengen um 10%.

Produkt	A	B
Jahr 1		
Verkaufspreis (€)	17,00	16,10
Verkaufsmengen (Stück)	12.000	32.000
Fixkosten (€)	45.200	204.800
variable Kosten (€)	108.400	307.200
Jahr 2		
Verkaufspreis (€)	16,40	16,10
Verkaufsmengen (Stück)	10.800	28.800
Fixkosten (€)	55.200	204.800
variable Kosten (€)	86.720	276.480

1) Wie hoch sind die Deckungsbeiträge der Produkte im Jahr 1 und 2, insgesamt (DB) und auch je Stück (db)?
2) Welche Gewinne werden die Produkte in den beiden Jahren erwirtschaften?
3) Wo liegen die Preisuntergrenzen in den beiden Jahren?
4) Wie viel Stück müssen von jedem Produkt im Jahr 1 bzw. 2 verkauft werden, um alle Kosten zu decken? Ermitteln Sie die Werte in Stück und Prozent der aktuellen Auslastung.

↓ Zu den Übungen finden Sie Vorlagen und Lösungen im Download-Bereich: Übungen.xlsx

Übung 2

Ein Unternehmen bietet drei Produkte A, B und C an. Folgende Informationen liegen über diese Produkte vor:

Produkte	*A*	*B*	*C*
Preis (€)	4.000	3.000	20.000
Stückzahl	5	10	5
variable Kosten (€)	10.000	10.000	20.000
Fixkosten Niederlassungen (€)	6.000	25.000	10.000
Verwaltungskosten (€)	———	25.000	———

a) Ermitteln Sie die Deckungsbeiträge I – III.
b) Formulieren Sie in eigenen Worten: Was sagen die Deckungsbeiträge II über das jeweilige Produkt aus?
c) Behalten Sie alle Produkte im Sortiment?

Übung 3: Ist das so richtig?

a) Wenn Kosten sich verändern, sind sie variabel.

b) Fixe Kosten sind konstant.

c) Variable Kosten sind proportional zur Produktionsmenge.

d) Der Deckungsbeitrag deckt zumindest die Kosten.

e) Der Deckungsbeitrag soll zumindest die fixen Kosten decken.

f) DB I + DB II + DB III -fixe Kosten = Gewinn

g) Fixkosten + Deckungsbeitrag = Gewinn oder Verlust

h) Wenn der Preis oberhalb der kurzfristigen Preisuntergrenze liegt, dann werden Deckungsbeiträge erwirtschaftet.

i) Die Differenz zwischen lang- und kurzfristiger Preisuntergrenze sind die Fixkosten.

j) An der kurzfristigen Preisgrenze werden Verluste in Höhe der Fixkosten erwirtschaftet.

k) Break Even = Kosten/Preis

l) Break Even = kostendeckender Preis

m) Selbstkosten – Herstellkosten = Kosten für Verwaltung und Vertrieb

Übung 4: Ist das so richtig?

a) Eigenkapital = in das Unternehmen investiertes Geld

b) Fremdkapital = alle Verbindlichkeiten

c) Jahresüberschuss = Aktiva – Passiva

d) Ein liquides Unternehmen ist auch rentabel.

e) Höhere Abschreibungen verbessern die Liquidität.

f) Der Cash Flow kann auch negativ sein.

g) Ein rentables Unternehmen ist nicht immer liquide.

h) Mit steigendem Umsatz erhöht sich die Umsatzrendite.

i) Die EBIT-Marge ist immer höher als die Umsatzrendite.

j) Die EBIT-Marge ist für Mitarbeitende leichter zu beeinflussen als die Umsatzrendite.

k) Die Eigenkapitalrendite steigt, wenn der Gewinn anzieht (bei zumindest gleichbleibendem Eigenkapital).

l) Der ROI beziffert die Verzinsung aller investierten Mittel.

m) Wenn weniger Kapital eingesetzt wird, steigt der ROI (bei unverändertem Jahresüberschuss).

n) Wenn die Umsatzrendite sinkt, steigt der ROI (bei unverändertem Kapitaleinsatz).

Übung 5

Es liegt folgender Jahresabschluss vor.

Bilanz

Aktiva (Euro)		Passiva (Euro)	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielles Vermögen	15.000	gezeichnetes Kapital	25.000
Sachanlagen	23.550	Jahresüberschuss	5.970
Summe	38.550	Summe	30.970
		Rückstellungen	10.000
Umlaufvermögen			
Forderungen	13.470	Verbindlichkeiten	
Wertpapiere	481	gegenüber Lieferanten	19.884
Bank	18.469	gegenüber Banken	10.116
Summe	32.420	Summe	30.000
Summe	**70.970**	**Summe**	**70.970**

Gewinn- und Verlustrechnung

Erlöse aus Umsatz	290.000
Summe	290.000
- Aufwendungen für Personal	180.000
- Aufwendungen für Lizenzen	15.000
- Aufwendungen für Miete	25.000
- Aufwendungen für Abschreibungen	8.000
- Aufwendungen für Zinsen	847
- Aufwendungen für Leasing	36.000
- Aufwendungen für sonstiges	6.625
Summe	271.472
- außerordentliche Aufwendungen für Rückstellungen	10.000
- Steuern	2.558
= Jahresüberschuss	**5.970**

Wie liquide und rentabel ist das Geschäftsjahr verlaufen? Ermitteln Sie dafür geeignete Kennzahlen. Vergleichbare Unternehmen erzielen eine Umsatzrendite von 3% und eine EBIT-Marge von 10%. Am Kapitalmarkt kann eine Verzinsung in Höhe von 5% erwirtschaftet werden.

BWL-Glossar

Abschreibung (AfA)

Wertminderung des im Unternehmen verwendeten Vermögens. Wird auch als Absetzung für Abnutzung (AfA) bezeichnet.

Aktiva

„Linke Seite“ der ➞ Bilanz. Sie umfasst das langfristige genutzte **Anlagevermögen** sowie das nur kurze Zeit zu verwendende **Umlaufvermögen.**

Aufwand

Jegliche Abnahme von Vermögen im Unternehmen; ≠ ➞ Kosten; Gegenbegriff: ➞ Ertrag.

Auszahlung

Abfluss von Geldmitteln; ≠ ➞ Aufwand; Gegenbegriff: ➞ Einzahlung.

Bilanz

Gegenüberstellung des Vermögens eines Unternehmens und dessen Finanzierung. Unterliegt den gesetzlichen Regelungen des ➞ Handelsgesetzbuchs (HGB, BRD) bzw. der ➞ *International Financial Reporting Standards* (IFRS, EU).

Break Even

Bezeichnet die Menge an ➞ Leistung, mit der alle ➞ Kosten abgedeckt werden. Er wird ermittelt, indem ➞ fixe Kosten durch den ➞ Stückdeckungsbeitrag dividiert werden.

Cash Flow

Die in der Betriebswirtschaft weit verbreitete **Kennzahl** wird ermittelt, indem der Gewinn um zahlungsrelevante Werte korrigiert wird. Der ➞ Jahresüberschuss wurde ja ermittelt, indem auch Beträge abgezogen wurden, die zwar ➞ Aufwand sind, aber als ➞ Einzahlung im Unternehmen verbleiben. Hierbei handelt es sich vor allem um folgende Positionen: ➞ Abschreibung (denn sie stellt nur eine Bezifferung der Wertminderung dar, die Werte fließen nicht ab) und

→ Rückstellung (denn sie wird nur für spätere Zwecke reserviert). Addiert man diese hinzu, erkennt man wieviel Geld tatsächlich im verdient wurde. Umgangssprachlich, übrigens auch auch im Englischen und in den → IFRS, meint Cash Flow allerdings den **Zufluss von Geldmitteln**.

Cash-Flow-Liquidität

Meint die Abdeckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch den → Cash Flow. Der Wert sollte immer über Eins liegen, denn dann werden alle Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten auch verdient. Der Wert ist betriebswirtschaftlich aussagekräftiger als die → Liquidität.

Deckungsbeitrag (DB)

Differenz zwischen → Umsatz und → variablen Kosten. Dient zur Abdeckung der → fixen Kosten.

EBIT

Die *Earnings before Interest and Taxes* beziffern das erzielte Ergebnis vor Zahlung von Steuern und Zinsen. Auch außergewöhnliche Erträge bzw. Aufwendungen z. B. für Rückstellungen werden nicht berücksichtigt.

EBIT-Marge

→ Umsatzrendite

Eigenkapital

Anteil des Vermögens, das im Eigentum des Unternehmens bzw. der Unternehmer steht; Gegenbegriff: → Fremdkapital.

Einzahlung

Zufluss von Geldmitteln; ≠ → Ertrag; Gegenbegriff: → Auszahlung

Einzelkosten

Sind die Kosten eines bestimmten Produkts; Gegenbegriff: → Gemeinkosten. Beispiel: Personalkosten für ein Projekt.

Ertrag

Jegliche Zunahme von Vermögen im Unternehmen, ≠ → Umsatz, ≠ → Einzahlung; Gegenbegriff: → Aufwand

Fixe Kosten

Lassen keinen proportionalen Zusammenhang zur → Leistung erkennen, s. grundlegend auch → Kosten. Beispiel: Mietkosten.

Fremdkapital

Anteil des Vermögens, das nicht im Eigentum des Unternehmers bzw. der Unternehmer steht. Beispiele: Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Bankkredite, Rückstellungen.

Gemeinkosten

Können nicht einzelnen Produkten zugerechnet werden, werden häufig auch als *Overhead* bezeichnet. Beispiel: Managementkosten. Gemeinkosten können direkt in der → Kostenstelle anfallen (**primäre Gemeinkosten**, z. B. Maschinenkosten in der Produktion). Alternativ werden sie durch Schlüsselung verteilt (**sekundäre Gemeinkosten**, so z. B. Beschaffungskosten).

Gewinn

Ist die Differenz von → Umsatz und →Kosten, anders → Jahresüberschuss. **Bilanzgewinn** ist das um die Einstellung in Rücklagen oder auch die Entnahme aus Rücklagen korrigierte Ergebnis.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Verrechnung von → Ertrag und → Aufwand. Ergebnis ist der → Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, auch → Gewinn bzw. Verlust genannt. Unterliegt den gesetzlichen Regelungen des Handelsgesetzbuchs (→ HGB).

HGB

Das Handelsgesetzbuch ist ein für die Erstellung des → Jahresabschlusses und seiner einzelnen Elemente grundlegendes Gesetzwerk in Deutschland.

Herstellkosten

Alle Kosten der Herstellung, ohne → Gemeinkosten für Verwaltung und Vertrieb; ≠ → Selbstkosten.

Jahresabschluss

Von den meisten Unternehmen zu erstellende Übersicht der erzielten Ergebnisse eines Geschäftsjahres oder -quartals. Insbesondere muss die Entwicklung des Vermögens (→ Bilanz), des Gewinns (→ Gewinn- und Verlustrechnung) und der Geldmittel (→ Kapitalflussrechnung) dargestellt werden. Unterliegt den gesetzlichen Regelungen des → HGB bzw. der → IFRS.

Jahresüberschuss

Ist die Differenz von → Ertrag und → Aufwand. Ist diese positiv spricht man von Jahresüberschuss, ansonsten von Jahresfehlbetrag. Häufig werden auch die Begriffe **Gewinn** bzw. **Verlust** verwendet. Gerne unterscheidet man auch den Gewinn nach Steuer, auch ***Earnings after Taxes*** **(EAT)** genannt und den **Gewinn vor Steuer,** auch ***Earnings before Taxes*** **(EBT)** genannt.**;** ≠ → EBIT, anders → Gewinn.

Kennzahlen

Relationen zwischen bestimmten Positionen des Jahresabschlusses, → Eigenkapitalrentabilität, → Return on Investment, → Umsatzrentabilitität. Häufig werden diese auch als ***Key Performance Indicators*** (*KPIs*) bezeichnet.

Kosten

Der für die → Leistung notwendige → Aufwand; Gegenbegriff: → Umsatz

Kostenstelle

Bereich in einem Unternehmen, in dem → Kosten anfallen oder zugerechnet werden können. Unterschieden werden **Hauptkostenstellen** (hier wird die eigentliche → Leistung erbracht), **Hilfskostenstellen** (diese arbeiten vorbereitend, z. B. Transport) und Hilfskostenstellen für **Verwaltung** (z. B. Management) und **Vertrieb** (z. B. Marketing).

Leistung

Bezeichnet die Produktion von Gütern oder die Erstellung von Dienstleistungen.

Liquidität

Der Begriff zielt auf die kurzfristige Zahlungsfähigkeit. Sie wird zumeist ermittelt, indem die Bestände an Bargeld und die noch nicht von den Kunden bezahlten Rechnungen (Forderungen) in ein Verhältnis zu den Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten gesetzt werden. Das Ergebnis wird auch als **Liquidität II** oder ***quick ratio*** bezeichnet. Der Wert sollte immer größer als Eins sein, denn dann können alle kurzfristigen Verbindlichkeiten abgedeckt werden; ≠ → Cash-Flow-Liquidität. Berücksichtigt man für die Abdeckung von kurzfristigen Verbindlichkeiten nur Barmittel, spricht man von einer Barliquidität, auch als Liquidität I bezeichnet. Diese wird allerdings nur bei kleinen Unternehmen angewendet.

Mehrstufiger Deckungsbeitrag

Können → fixe Kosten anteilig auf die Produkte verrechnet werden, stellt das Ergebnis einen weiteren Deckungsbeitrag dar. Dieser wird durchnummeriert. Beispiel: DB I von Produkt X = Umsatz – Materialkosten, DB II = DB I – anteilige Fixkosten für Personal.

Passiva

„Rechte Seite“ der Bilanz. Sie umfassen die eigenen und fremden Anteile am Unternehmen, → Eigenkapital, → Fremdkapital, → Rückstellungen.

Preisuntergrenzen

Die **langfristige Preisuntergrenze** beziffert, ab wann alle → Kosten abgedeckt sind. Die **kurzfristige Preisuntergrenze** ist dort, wo nur die → variablen Kosten erzielt werden.

Rentabilität

Ist eine Aussage darüber, ob sich die unternehmerische Tätigkeit gelohnt hat. Sie wird üblicherweise auf Basis vom → Umsatz, → Eigenkapital oder dem gesamten Kapital (→ Eigen- und → Fremdkapital) ermittelt; s. im Einzelnen → Umsatzrentabilität, → Eigenkapitalrentabilität, → Return on Investment. Die Aussage kann nur im Vergleich zu einem

Maßstab getroffen werden, z. B. der Verzinsung auf dem Kapitalmarkt.

Return on Investment (ROI)

Ist das Verhältnis von ➞ Jahresüberschuss und gesamten Kapital (➞ Eigen + ➞ Fremdkapital). Sie wird auch **als Kapitalrendite** bezeichnet. Der ermittelte Prozentsatz weist darauf hin, wie lange es dauern würde, das investierte Kapital wieder zu verdienen. Beispiel: Erzielt man einen ROI von 20%, würde es fünf Jahre dauern, bis das gesamte Kapital zurückfließt.

Rückstellungen

Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen, die hinsichtlich ihrer Entstehung oder Höhe ungewiss sind. Sie sind für das Unternehmen ➞ Fremdkapital.

Selbstkosten

Alle Kosten einer ➞ Leistung, also die ➞ Herstellkosten zuzüglich ➞ Gemeinkosten für Verwaltung und Vertrieb. Der englische Begriff *Cost of Sales* wird zunehmend verwendet, da er besser die Funktion dieses Ergebnisses benennt.

Stückdeckungsbeitrag (db)

Ist die Differenz zwischen Preis und ➞ variablen Kosten je Stück. Kann auch ermittelt werden, indem der ➞ Deckungsbeitrag durch die Anzahl der ➞ Leistungen dividiert wird.

Umsatz

Ist der mit dem Verkauf der ➞ Leistung erzielte Geldbetrag. Dieser wird **brutto** (incl. ➞ Umsatzsteuer.) oder **netto** (ohne Umsatzsteuer) angegeben.

Umsatzrentabilität

Ist das Verhältnis von ➞ Jahresüberschuss und ➞ Umsatz. Sie wird häufig auch als ***Return on* Sales (ROS)** bezeichnet. Der ermittelte Prozentsatz kann durch den Vergleich mit den in Branche im Durchschnitt erzielen Werte bewertet werden. Setzt man das ➞ EBIT in das Verhältnis zum ➞ Umsatz, erhält man die **EBIT-Marge**. Diese wird häufig als praxisnäher empfunden,, da sie externe und von den Mitarbeitenden nicht zu

beeinflussende Faktoren wie Steuern und Zinsen außer Acht lässt. Auch kann sie branchenintern gut verglichen werden.

Variable Kosten

Verändern sich proportional zur → Leistung, z. B. Materialverbrauch.

Verschuldungsgrad

Ist das Verhältnis von → Fremdkapital zu → Eigenkapital. Er wird üblicherweise in einer Prozentzahl ausgedrückt. 200% Verschuldungsgrad meinen z. B., dass auf einen Euro Eigenkapital zwei Euro Fremdkapital kommen.

BWL-Formeln

Kostenmanagement

Break Even = BE

= K_{fix} / db oder vollkostenmäßig
= GK / db
= Fixkosten / Stückdeckungsbeitrag oder
= Gemeinkosten / Stückdeckungsbeitrag

Der Break Even wird häufig als Prozentwert der aktuellen Stückzahl angegeben, da die absoluten Stückzahlen nicht vergleichbar sind.

Deckungsbeitrag = DB (einstufig)

= U - K_v oder
= U - EK
= Umsatz – variable Kosten oder
= Umsatz - Einzelkosten

Deckungsbeitrag = DB (mehrstufig)

DB I = Umsatz – variable Kosten
DB II = DB I – fixe Kosten I = DB II
DB II – fixe Kosten II = DB III etc.

Gewinn = G

= DB - K_{fix} oder vollkostenmäßig
= U - SK
= Deckungsbeitrag – fixe Kosten oder
Umsatz - Selbstkosten

Preisuntergrenze Verkauf kurzfristig = PUV_k

$\longleftrightarrow$ DB = 0 bzw.
$\longleftrightarrow$ $p = k_v$
genau dann wenn Deckungsbeitrag = O bzw.
genau dann wenn Preis = variablen Stückkosten

Preisuntergrenze Verkauf langfristig = PUV_l

$\longleftrightarrow$ DB= K_{fix} bzw.
$\longleftrightarrow$ p = k
genau dann wenn Deckungsbeitrag = fixe Kosten oder
genau dann wenn Preis = Stückkosten

Selbstkosten = SK

= GK + EK = HK + VerwGK + VertrGK
= Gemeinkosten + Einzelkosten + Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten

Selbstkosten je Stück

= SK/m
= Selbstkosten durch Stückzahl

Stückkosten = k

= K / m
= Kosten / Stückzahl

Stückdeckungsbeitrag = db

= DB/m bzw.
= $p - k_v$
= Deckungsbeitrag / Stückzahl oder
Preis – variable Stückkosten

Warum werden manche Formeln alternativ **(„oder“)** angegeben? Die Ermittlung der Werte **kann aus Teilkosten- oder Vollkostensicht** durchgeführt werden.

Geschäftsbericht

Cash Flow

= Jahresüberschuss + Abschreibungen
± Veränderungen Rückstellungen

Cash Flow-Liquidität

= Cash Flow/kurzfristige Verbindlichkeiten

EBIT-Marge

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Eigenkapitalrentabilität

$$= \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Liquidität II/“*quick ratio*“

= (Barmittel + Forderungen)/
kurzfristige Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten sind typischerweise diejenigen gegenüber Lieferanten

Return on Investment (ROI)

$$= \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigen- + Fremdkapital}} \times 100$$

Das Eigenkapital ist für die korrekte Errechnung um den Jahresüberschuss zu vermindern.

100 % / ROI [in %] = Rückfluss in Jahren

Umsatzrentabilität

$$= \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Verschuldungsgrad

= Fremdkapital/Eigenkapital x 100