

Guido Kleinhietpaß
Gerhard Radinger

In Kooperation mit



FINANZ CONTROLLING

Bilanz und GuV planen – Liquidität und Wert steuern

CONTROLLER
Magasin

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Finanz Controlling

Guido Kleinhietpaß, Gerhard Radinger

Finanz Controlling

Bilanz und GuV planen – Liquidität und Wert steuern

1. Auflage

Verlag für ControllingWissen
Freiburg · Wörthsee

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7775-0054-6	Bestell-Nr. 11465-0001
ePub: ISBN 978-3-7775-0053-9	Bestell-Nr. 11465-0100
ePDF: ISBN 978-3-7775-0055-3	Bestell-Nr. 11465-0150

Guido Kleinhietpaß, Gerhard Radinger

Finanz Controlling

1. Auflage, Januar 2021

© 2021 Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg, Wörthsee
www.vcw.de

Produktmanagement: Ulrich Leinz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Was wir unter Finanz-Controlling verstehen	11
1.1 Wo Finanz-Controlling sich abspielt	11
1.2 Finanz-Controlling ist mehr als »Management by Blick aufs Bankkonto«	12
1.3 Finanz-Controlling als Teil einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung	15
1.4 Die Finanzplanung als »Schlussstein« der Unternehmensplanung	19
2 Buchführung und Abschluss: die Grundlagen	23
2.1 Die Buchführung ist die Basis des Rechnungswesens	23
2.1.1 Bücher, Konten und Buchungen	24
2.1.2 Wie Zahlen von Methoden abhängen können	32
2.1.3 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	35
2.2 Die wichtigsten Inhalte des Abschlusses	37
2.2.1 Die Zusammenhänge im gesetzlichen Rechnungswesen	37
2.2.2 Die Bilanz	39
2.2.3 Die Gewinn- und Verlustrechnung	44
2.2.4 Das Cashflow-Statement	48
2.2.5 Überblick zu weiteren Abschluss-Elementen	51
3 Schnittstellen von Controlling und Rechnungslegung	53
3.1 Harmonisierung des Rechnungswesens ist »in«	53
3.2 Wie die Goodwill-Bilanzierung die Eigenkapitalquote beeinflussen kann	54
3.3 Die Aktivierung von Entwicklungskosten beeinflusst die Ertragslage	59
3.4 Wie die Bewertung von Sachanlagevermögen das Ergebnis beeinflusst	62
3.5 Warum Leasinggeschäfte für den Controller wichtig sind	64
3.6 Was es mit der Gesamtergebnisrechnung in den IFRS auf sich hat	66
3.7 Die Bewertung des Vorratsvermögens hat auch Auswirkungen auf die GuV	68
3.8 Periodisierte Umsatzerfassung im Projektgeschäft (IFRS 15)	69
3.9 Ergebnisgestaltung durch Rückstellungsbildung	72
3.10 Fazit	73
4 Fallbeispiel: integrierte Finanzplanung	75
4.1 Ausgangssituation	75
4.2 Umformung der Management-Erfolgsrechnung (MER) in die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nach Gesamtkostenverfahren	82
4.3 Herleitung der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren	84

4.4	Aufbau der Planbilanz	87
4.5	Aufstellen der Cashflow-Rechnung	89
5	Investitionsbeurteilung	91
5.1	Einführung	91
5.1.1	Überblick: Verfahren der Investitionsbeurteilung	91
5.1.2	Zins und Zinseszins	93
5.2	Was bei Kapitalkosten zu beachten ist	98
5.2.1	Das Prinzip der Kapitalkosten ist nur scheinbar simpel	98
5.2.2	Der Bezug zur Kostenrechnung ist spannend	100
5.2.3	Der Marktwert des Eigenkapitals ist schwer zu ermitteln	103
5.2.4	Der Marktwert des Fremdkapitals entspricht oft dem Buchwert	104
5.2.5	Die Kosten des Fremdkapitals müssen Steuern berücksichtigen	106
5.2.6	Die Kosten des Eigenkapitals werden vom Risiko bestimmt	107
5.2.7	Die optimale Kapitalstruktur minimiert die Kapitalkosten	113
5.3	Darstellung der wichtigsten Methoden	115
5.3.1	Kosten-, Gewinn- und Rentabilitätsvergleich	115
5.3.2	Kapitalwertmethode	115
5.3.3	Der Interne Zinsfuß – ein oft missverstandenes Verfahren	118
5.3.4	Beispiel: IT-Investition mit weiteren Kennzahlen	121
5.4	Ergänzende Aspekte	124
5.4.1	Investitionsportfolio	124
5.4.2	Nutzwertanalyse	125
5.4.3	Lösung zur »Fingerübung« beim IRR	128
6	Fallstudie MITAG	131
6.1	Einführung in die Fallstudie	131
6.2	Überführung der Planung in Buchungssätze	131
6.2.1	Aufgabenstellung	132
6.2.2	Lösung und Erläuterungen	136
6.3	Bilanz und CF-Statement der MITAG	139
6.3.1	Bilanz	139
6.3.2	Eine versteckte GuV	141
6.4	Eine erste Interpretation und daraus resultierende Ideen für Maßnahmen	144
6.4.1	Prüfung existenzgefährdender Risiken	144
6.4.2	3-Jahres-Bewegungsbilanz als Zusammenfassung	145
6.4.3	Interpretation und Identifizierung möglicher Maßnahmen	146
7	Schnittstellen von Controlling und Treasury	149
7.1	Welche Ziele eine Treasury-Abteilung verfolgt	149
7.2	Welche Finanzierungsformen es gibt (Überblick)	150
7.3	Steigende Bedeutung mezzaniner Kapitalformen	154

7.4	Wichtige Aspekte der Fremdkapitalfinanzierung – Controllers Compact	159
7.5	Was man zum Leverage-Effekt wissen muss	162
7.6	Risikomanagement mit Finanzderivaten	166
7.6.1	Futures und Forwards	168
7.6.2	Swaps	170
7.6.3	Optionen	174
7.7	Fazit	178
8	Working Capital-Management	179
8.1	Was Working Capital ist und wie Sie es aufspüren	179
8.2	Stoßrichtungen eines ganzheitlichen Working Capital-Managements	182
8.3	Der Cash-to-Cash-Cycle als zentrale Messgröße	185
8.4	Reduzierung des Working Capitals über Prozessverbesserungen	189
8.4.1	Forderungsmanagement (Order-to-Cash-Prozess)	190
8.4.2	Vorratsmanagement (Forecast-to-Fulfil-Prozess)	193
8.4.3	Verbindlichkeitenmanagement (Purchase-to-Pay-Prozess)	197
8.5	Zusammenfassung	199
9	Finanzkennzahlen	201
9.1	Einführung in die Finanzanalyse	201
9.1.1	Finanzanalyse und Rating in Bezug auf die finanzielle Führung	201
9.1.2	Vorbereitung und Durchführung der Analyse	203
9.2	Finanzielle Stabilität	206
9.2.1	Was wird unter finanzieller Stabilität verstanden?	206
9.2.2	Relationen zwischen Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva)	207
9.2.3	Relationen der Vermögens- und der Kapitalstruktur	214
9.2.4	Analyse der finanziellen Stabilität der MITAG	218
9.3	Liquidität	223
9.3.1	Klassische Kennzahlen zur Liquidität	223
9.3.2	Neuere Ansätze bei der Beurteilung der Liquidität	226
9.3.3	Das Cashflow-Statement	230
9.3.4	Analyse der Liquidität der MITAG mit Kennzahlen	235
9.3.5	Aufgabe: CF-Statement der MITAG erstellen –mit Erläuterungen zur Lösung	241
9.3.6	Analyse des CF-Statements der MITAG	244
9.4	Rentabilität	248
9.4.1	Was wird unter Rentabilität verstanden?	248
9.4.2	Kennzahlen zur Rentabilität	248
9.4.3	Analyse der Rentabilität der MITAG	253
9.5	»Schmankerl zur MITAG« und Fazit	260

10	Unternehmensrating	263
10.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	263
10.2	Beispiel: Kalkulation eines Kredits durch eine Bank	266
10.3	Externes und internes Rating	267
11	Wertorientiertes Controlling	279
11.1	Einführung	279
11.2	Der Shareholder-Value (SHV)	283
11.2.1	Der SHV im Überblick	283
11.2.2	Wie man die zukünftigen Free Cashflows ermittelt	285
11.2.3	Jenseits des Detailplanungszeitraumes – der Terminal Value	287
11.3	Der Economic Value Added™	289
11.3.1	Aufbau des EVA™	289
11.3.2	Wertschaffung durch EVA™-Steigerung	295
11.3.3	Wertsteigerung und Incentivierung	301
11.4	Shareholder-Value und EVA™ im Vergleich	304
11.4.1	Würdigung der beiden Verfahren	304
11.4.2	Der MVA verbindet rechnerisch Bilanz, EVA™ und SHV	307
11.5	Grundkonzeption der Multiplikatoren	313
11.5.1	Was sind Multiplikatoren und warum werden sie genutzt?	313
11.5.2	Equity- und Entity-Multiples	315
11.5.3	Zusammenfassung der Vor- und Nachteile	319
11.6	Fazit zur Wertorientierten Unternehmensführung	320
12	Transferpreise	323
12.1	Einführung und Begriffsabgrenzung	323
12.2	Einstieg in die Welt der Transferpreise	326
12.3	Vorgehen bei der Transferpreis-Ermittlung	327
12.4	Darstellung der Transferpreismethoden	330
12.4.1	Preisvergleichsmethode	330
12.4.2	Wiederverkaufspreismethode	331
12.4.3	Kostenaufschlagsmethode	333
12.4.4	Transaktionsorientierte Nettomargenmethode	333
12.4.5	Gewinnaufteilungsmethode	334
12.5	Dokumentationsanforderungen	335
12.6	Auswirkungen auf Kennzahlen	339
12.6.1	Einfluss der Zeitpunkte der Transferpreiskorrekturen	339
12.6.2	Beispiele: Wirkungsweise von Transferpreisen	340
12.6.3	Fazit und Ausblick	345
	Literaturverzeichnis	349
	Stichwortverzeichnis	351

Vorwort

Das Buch, das Sie in Händen halten, wurde im Team völlig neu geschrieben. Der Verlag kennzeichnet es zwar als 1. Auflage. Doch tatsächlich hat das Buch eine Vorgeschichte – mit zahlreichen aktualisierten und erweiterten Auflagen – und könnte daher ebenso als 10. Auflage gezählt werden. Die Autoren der Neuauflage fühlen sich demzufolge wie Rädchen im Getriebe dieser Veröffentlichungshistorie:

Die 1. Auflage entstand im Jahr 1976. Autoren waren damals die Controlling-Pioniere Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer der »CA Controller Akademie AG« sowie Dr. Alfred Blazek, Trainer der CA Controller Akademie AG von 1974 bis 2005. Unterstützung in den Rechnungslegungsthemen erfuhren sie von Dr. Kurt Jehle, damals WP/StB/RB in München. Fachlich weiterentwickelt und mit neuen Themen angereichert wurde das Buch in der letzten Auflage 2012 von unseren CA-Kollegen Dr. Thomas Biasi und Dr. Klaus Eiselmayr.

Die neue Auflage ist immer noch ein »Stufe 2-Buch«. Basis sind Merkbilder und Fallbeispiele der Stufe 2 unseres Ausbildungsprogrammes für Controller. Mittlerweile sind aber viele Themen neu hinzugekommen, die ihren Ursprung in anderen Veranstaltungen der Controller Akademie haben. So ist das Buch auch eine weiterführende Brücke in die Bereiche Accounting, Tax und Treasury. Wir erheben nicht den Anspruch, diese für viele Controller teilweise wenig erforschten Gebiete in allen Details darzustellen. Das wäre im Rahmen eines Einzelwerks nicht zu leisten. Der an den Feinheiten dieser Themen interessierte Leser möge sich an die hier zitierte Spezialliteratur halten. Aber wir wollen »Lust auf Mehr« machen und die **Brücke schlagen zu den aktuellen Finanztrends** dieser Zeit.

Dazu gehört sicherlich immer noch das Thema **internationale Rechnungslegung nach den IFRS**. Ob Goodwill-Bilanzierung für den Beteiligungs-Controller, Umsatzrealisierung für den Vertriebs-Controller oder die Aktivierung von Entwicklungskosten für den FuE-Controller – Bilanzierungsthemen aus dem Weg zu gehen wird für den Controller immer schwerer. Und wen die IFRS nicht direkt betreffen, weil das eigene Unternehmen nicht kapitalmarktorientiert ist, den holen die Themen durch Hintertürchen wie BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz 2010) oder BilRUG (Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz 2016) ein – Novellierungen des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) mit teilweiser oder vollständiger Anpassung/Annäherung an die IFRS.

Die Aufgabe, sich als Controller auch verstärkt dem externen Rechnungswesen zuzuwenden, es zu verstehen, zu nutzen, entsprechend dieser Regeln zu planen und Kennzahlen zu berechnen, hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Vonseiten der Banken kam die Anforderung, Ratings durchzuführen. Dabei werden u. a. Finanzkennzahlen berechnet und ausgewertet. Auf der Seite des Unternehmens ist es oft der Controller, der diese so genannten Covenants überwacht.

Auch der Bereich **Tax** ist in den letzten Jahren in den Vordergrund gerückt. Einmal beim **Ausweis latenter Steuern** im Jahresabschluss: Dort waren sie in den IFRS immer schon ein großes Thema. Durch die Aufgabe der umgekehrten Maßgeblichkeit kann man sich ihnen auch in der HGB-Welt oftmals nicht mehr entziehen. Zum anderen aber natürlich auch über die so genannte **Inter-Company-Verrechnung** in international agierenden Konzernen. Das Abschlusskapitel dieses Buches über Transferpreise wird zeigen: Steuern (im fiskalischen Sinne) ist etwas völlig anderes als Steuern (im Sinne von »to control«). Nur wer in beiden Welten mitreden kann, kommt der Businesspartner-Rolle des Controllers als »ganzheitlicher Berater« des Managements nahe.

Auch mit dem Bereich **Treasury** hat zumindest der Group Controller viele Schnittstellen. Da gibt es gemeinsame Ziele wie die Erhöhung der Planungsqualität und das Steuern finanzwirtschaftlicher Risiken durch Hedging. Wenn es um die Absicherung offener Währungs- oder Rohstoffpositionen geht, ist übrigens nicht der Controller am »Ende der Nahrungs- (oder besser Informations-)kette«. Der Treasurer ist derjenige, der auf valide Informationen aus der Planung angewiesen ist, wenn er per Mitte nächsten Jahres z. B. 10 Mio. USD auf Termin verkauft. Übrigens: Gehedgt werden immer Zahlungsströme (Cashflows), niemals Ergebnisgrößen wie z. B. EBIT. Noch ein weiterer Trend also für den Controller: **Cashflowsteuerung statt (oder zumindest zusätzlich zur) Ergebnissteuerung**. Neben die Deckungsbeitragsrechnung und die Gewinn- und Verlustrechnung tritt die Cashflowrechnung.

Finanz-Controlling ist natürlich ein Zahlenthema. Mit diesem Buch wollen wir behilflich sein in Orientierung und auch Übung. Man kann das Buch zum großen Teil nicht einfach nur lesend durchblättern. Man muss es lesend rechnen oder eben rechnend lesen. Denn mit einem konkreten Beispiel vor Augen »sitzt« das Thema viel besser. Nicht nur im Seminar, sondern eben auch bei einem Buch.

Gewidmet ist das Buch – neben den Finanz-Controllern – allen CFOs. Denn dort bündeln sich die Aufgabenbereiche Accounting, Treasury, Tax und Controller-Service. Interne und externe Zahlen werden dort vernetzt und integriert. Insofern ist dieses Buch auch eine respektvolle Verbeugung vor der Buchführung als Ursprung (fast) aller Zahlen.

Wörthsee, im Herbst 2020

Guido Kleinhietpaß und Gerhard Radinger, Trainer und Partner der CA Controller Akademie AG

PS: Wir haben das Buch mit großer Sorgfalt geschrieben und Korrektur gelesen. Sollten sich dennoch Fehler eingeschlichen haben, freuen wir uns sehr über eine kurze Rückmeldung. Das gilt ebenso für Anregungen und Kritik zum Buch.

1 Was wir unter Finanz-Controlling verstehen

1.1 Wo Finanz-Controlling sich abspielt

Der Begriff Finanz-Controlling scheint erklärungsbedürftig zu sein. Sucht man bei Jobportalen nach den Tätigkeiten eines Finanz-Controllers, so findet man folgende Aufgabenbeschreibungen¹

Beispiel 1: Aufgabenbeschreibung eines Finanz-Controllers in der Logistik-Branche

- Durchführung von Budgetplanung, Forecasting und Reporting der Tochtergesellschaften
- Weiterentwicklung, Erstellung und Auswertung von regelmäßigen Berichten
- Leitung von unterschiedlichen Projekten im globalen Controlling
- Beratung des Topmanagements auf Vorstands- und Bereichsebene
- Kompetenter Ansprechpartner für die Konzerngesellschaften in allen Fragen zu Kostenstrukturen und Verrechnungsmodellen

Beispiel 2: Aufgabenbeschreibung eines Finanz-Controllers im Gesundheitswesen

- Weiterentwicklung und Betreuung des Berichtswesens für die Kliniken
- Aktive Mitarbeit an der Kostenträgerrechnung
- Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Mitarbeit bei der Anfertigung der Unterlagen für Krankenhausentgeltverhandlungen
- Optimierung des Bettenmanagements
- Betreuung und Beratung der Kliniken auch hinsichtlich der ambulanten spezialfachärztlichen Versorgung

Beide Stellenbeschreibungen enthalten Aufgaben der Kostenrechnung und des Standardreportings, wie sie auch bei vielen anderen Controlling-Tätigkeiten zu finden sind. Daher decken sich diese Jobprofile nur zu einem geringen Teil mit unseren Vorstellungen von Finanz-Controlling und wie wir es hier im Folgenden beschreiben werden.

Aus unserer Sicht ist Controlling der Prozess von Zielfindung, Planung, Steuerung. Dieser Prozess ist Managementaufgabe. Dass das sehr oft (aber nicht immer) mit »Finanzen« im weiteren Sinne, also mit monetären Zielen zu tun hat, ist klar.

In diesem Sinne umfasst der Begriff »Finanz-Controlling« – wie wir ihn hier in diesem Buch beschreiben – Aufgabenbereiche, die oft nicht so nah dran sind am operativen Geschäft. Das unterscheidet Finanz-Controlling von z. B. Vertriebs-, Produktions- oder Projekt-Controlling. Finanz-Controlling findet zumeist in der Unternehmensleitung, der Konzernspitze und in der

1 Beide Beispiele stammen aus stepstone.de, Suchbegriff »Finanz-Controller«.

Nähe des Topmanagements statt. Oft findet man auch Begriffe wie Group-, Konzern-, Zentral- oder Corporate Controlling.

Finanz-Controlling ist ein vielschichtiges Thema. Nur in den seltensten Fällen wird es sich innerhalb **einer** Organisationseinheit abspielen. Dafür sind die Aufgaben zu heterogen. Im Finanz-Controlling ist deshalb das Managen von Schnittstellen extrem wichtig: die Koordination von Tochtergesellschaften, die Zusammenarbeit mit der Steuerabteilung, dem Treasury-Bereich oder auch mit den Banken.

Folgendes Jobprofil gibt diese Schwerpunkte aus unserer Sicht sehr gut wieder²:

Beispiel: Idealtypisches Jobprofil eines Finanz-Controllers

- Erstellung von Monats-, Quartals- und Jahresabschlüssen
- Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen und Business Cases
- Finanzielle Abwicklung und Steuerung von Investitionsprojekten
- Ansprechpartner bei allen finanzwirtschaftlichen Fragestellungen zu Ergebnis, Net Working Capital und Liquidität
- Weiterentwicklung des Beteiligungs-Controllings in der Gruppe
- Ansprechpartner für den Wirtschaftsprüfer

1.2 Finanz-Controlling ist mehr als »Management by Blick aufs Bankkonto«

Dreh- und Angelpunkt des Finanz-Controllings ist die Bilanz. Die Entscheidungen in Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung, Supply Chain etc. spiegeln sich nicht nur in einer internen Ergebnisrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), sondern auch in der Bilanz wider: der Zugang zu einem neuen Markt durch Kauf einer Beteiligung, die Verbesserung der Lieferfähigkeit durch Investition in Vorräte, das Erämpfen von Marktanteilen durch längere Zahlungsziele im Vertrieb – all das hinterlässt Spuren in der Bilanz.

Viele Unternehmen sind »EBIT-getrieben«. Zielvereinbarungen mit Führungskräften und damit oft auch Controlling-Systeme sind auf die Planung und Steuerung der GuV ausgelegt. Am Ergebnis der GuV meint man ablesen zu können, ob ein Unternehmen erfolgreich war oder nicht. Von den drei Kerninstrumenten des externen Rechnungswesens (neben Bilanz und Kapitalflussrechnung) scheint die GuV das einfachste zu sein, vielleicht, weil sie (zumindest in den allermeisten Fällen) jedes Jahr wieder bei null startet und keine Altlasten aus den Vorjahren mit sich »herumschleppt«.

² Quelle: Stepstone.de.

Aber GuV und Bilanz sind zwei Seiten derselben Medaille. Sie sind wie siamesische Zwillinge an mehreren Stellen miteinander verbunden. Eine getrennte Betrachtung der beiden ist nicht sinnvoll bzw. auch gefährlich.

Beispiel: Es ist die Rechnung eines IT-Dienstleisters zu verbuchen. Die entscheidende Fragestellung lautet: Ist der zugrunde liegende Sachverhalt aktivierungsfähig bzw. aktivierungspflichtig oder nicht? Im ersten Fall ist vor allem die Bilanz und in geringem Ausmaß (über die anteilige Jahresabschreibung) auch die GuV, im zweiten Fall ausschließlich die GuV betroffen. Die Entscheidung (und hier gibt es teils erhebliche Spielräume) beeinflusst nicht nur das EBIT, sondern auch die Bilanzkennzahlen des Unternehmens.

Abbildung 1.1 beschreibt den Fall einer aggressiven Bilanzpolitik: Die Aufwendungen werden vermindert, z. B. durch die Aktivierung von (werterhöhenden) Instandhaltungen oder Aufbau von Lagerbeständen. Alternativ können z. B. auch Rückstellungen aufgelöst werden. Die Grafik zeigt, dass jede Managemententscheidung sich zwingend auf GuV **und** Bilanz auswirkt. Die klassische Aufgabenteilung, bei der sich die Controller um das EBIT »kümmern« (beeinflussen oder auch »nur« reporten) und die Buchhaltung um die Bilanz, greift also zu kurz.

Wenn die Controller ihrer Rolle als Businesspartner gerecht werden und das Management ganzheitlich beraten wollen, sind fundierte Bilanzkenntnisse unabdingbar. Die Schnittstellen zwischen Accounting und Controlling sind in den letzten Jahren größer geworden (z. B. Umsatzrealisierung im Vertriebs-Controlling, Bestandsbewertung im Rahmen des Working Capital-Managements). Doch nirgends sind sie so stark ausgeprägt wie im Finanz-Controlling. Um mit den Kollegen aus den anderen Fachbereichen »auf Augenhöhe« sprechen zu können, muss daher jeder Finanz-Controller zumindest die Grundlagen von Buchführung und Abschluss (Kapitel 2) verstanden haben.

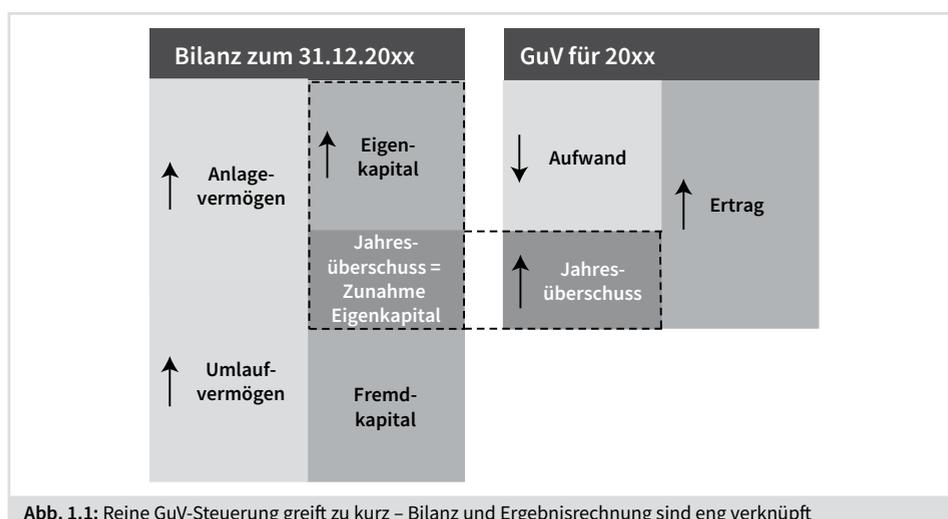


Abb. 1.1: Reine GuV-Steuerung greift zu kurz – Bilanz und Ergebnisrechnung sind eng verknüpft

Nach den Regeln der IFRS gibt es zudem noch die Möglichkeit, **bestimmte Ergebnisbestandteile erfolgsneutral direkt im Eigenkapital** – also ohne den Umweg über die GuV – zu verbuchen. Diese Positionen/Sachverhalte werden unterhalb des Jahresüberschusses im »sonstigen Ergebnis« oder »**Other Comprehensive Income (OCI)**« gezeigt und machen bei deutschen DAX-Unternehmen mitunter 40% des Gesamtergebnisses aus³. Im Fokus der Öffentlichkeit steht jedoch das Periodenergebnis der GuV (oft auch als »bereinigtes EBIT« dargestellt). Im Kapitel 3 (Schnittstellen von Controlling und Rechnungslegung) werden wir noch darauf zu sprechen kommen.

Aber nicht nur die GuV ist untrennbar mit der Bilanz verbunden, auch die Kapitalflussrechnung mit ihren verschiedenen **Cashflow-Arten** wird (größtenteils) aus der Bilanz heraus ermittelt. Vor allem internationale Investoren, aber auch Banken achten zunehmend auf die Fähigkeit des Unternehmens, Cash zu generieren, um Schulden zu tilgen oder Dividenden bezahlen zu können (Kapitel 9 Finanzkennzahlen und Kapitel 10 Unternehmensrating). Insofern hat Finanz-Controlling – wie Einkaufs-, Produktions- und Vertriebs-Controlling – auch immer mit der Koordination von Teilplänen zu tun. Investition und Finanzierung sind Zwillinge. Mittelverwendung und Mittelherkunft beim Cashflow ist wie Einkauf und Verkauf im operativen Geschäft. Man sollte das eine nicht tun, ohne über das andere Bescheid zu wissen. Daher machen wir im Kapitel 7 einen kurzen »Ausflug« ins Treasury.

Cash wird z. B. in **Wachstumsszenarien** benötigt. Egal ob organisches Wachstum mit dem Kauf von Sachanlagen (Kapitel 5 Investitionsbeurteilung) und der Erhöhung von Beständen und Forderungen (Kapitel 8 Working Capital-Management) oder anorganisch mit Unternehmenskäufen – es braucht Liquidität. Sind diese Zukäufe in den Konzernverbund integriert, braucht es eine Performance Messung (Kapitel 11 Wertorientiertes Controlling). Diese wird – zumindest bei Tochtergesellschaften im Ausland – erschwert durch die steuerlichen Regelungen der Inter-Company-Verrechnung im Konzern (Kapitel 12 Transferpreise).

Das eine Thema beim Finanz-Controlling – liebe Leserinnen und Leser – gibt es also nicht. Neben dem Spezialwissen in einzelnen Bereichen ist immer auch ein Stück Generalistentum gefragt, um den Überblick zu behalten und das große Ganze zu verstehen. Gerade hier möchten wir mit diesem Buch unterstützen.

3 Vgl. Zülch/Höltken (2015): Das Other Comprehensive Income – eine vielfach unbeachtete und wenig vergleichbare Größe auf dem deutschen Kapitalmarkt, www.kapitalmarkt-forschung.info, Zugriff am 2.3.2020.

1.3 Finanz-Controlling als Teil einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

Es heißt, ein Bild sagt mehr als 1000 Worte – das gilt gerade für komplexe Themen wie Controlling. Die folgende Grafik ist das Auftaktbild des Stufe 2-Seminars unseres Controller-Ausbildungsprogrammes. Im Jargon der CA Controller Akademie nennen wir es »Controllers Triptychon« oder auch einfach »Die drei Säulen der Unternehmenssteuerung«.

Wenn man Controlling – verstanden als Unternehmenssteuerung – umfassend betreiben möchte, dann muss das auf drei Feldern geschehen.

- Links in der Grafik befindet sich das **Feld der strategischen Fähigkeiten**. Diese sind nicht gottgegeben und für alle Zeit vorhanden, auch sie müssen geplant und systematisch weiterentwickelt (gesteuert) werden.
- In der Mitte ist das **Feld Ergebnis oder Ergebnisrechnung**. Hier befindet sich das Kernarbeitsgebiet der meisten Controller: Kostenstellenrechnung, Produktkalkulation, Deckungsbeitragsrechnung sind nur drei Stichworte.
- Rechts ist das Feld der **Finanzen**. Es verkörpert die oben beschriebenen Schnittstellen zum externen Rechnungswesen.

Historisch gesehen – wir sprechen jetzt besser von Säule – handelt es sich bei der rechten Säule um die älteste. Sie geht zurück auf die Arbeit von Luca Pacioli, der in seinem Buch »Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità« 1494 als erster die doppelte Buchführung vollständig beschrieben hatte⁴.

Das Symbol der rechten Säule ist das T-Konto der Bilanz, das Mittelverwendung (Anlage- und Umlaufvermögen im HGB-Jargon) und Mittelherkunft (Eigen- und Fremdkapital) gegenüberstellt. Die Bilanz ist eine Stichtagsbetrachtung, während die GuV einen Zeitraum betrachtet. Die »Nabelschnur« zwischen beiden ist (im positiven Falle) der Jahresüberschuss, der von der GuV auf die Passivseite der Bilanz führt und dort das Eigenkapital mehrt. Aus der Bilanz heraus (besser: aus den Veränderungen zwischen zwei Bilanzen) wird der Cashflow ermittelt, der z. B. in der Shareholder Value-Rechnung (Kapitel 11) zur Unternehmensbewertung herangezogen wird. Auch der EVA – Economic Value AddedTM – wird aus dem externen Rechnungswesen abgeleitet.

4 Pacioli wird daher oft fälschlicherweise als Erfinder der Buchhaltung bezeichnet. Die Methode geht aber vermutlich auf Benedikt Kotruljevic [sic!], einen aus Dubrovnik stammenden Kaufmann (1416–1469) zurück.



Abb. 1.2: Luca Pacioli in typischer Pose (»Buch-haltend«)

Wer also über moderne Themen wie M&A (Mergers and Acquisitions) oder wertorientierte Unternehmenssteuerung mitreden möchte, tut gut daran, vorher die Prinzipien von Buchführung und Bilanzierung verstanden zu haben.

Die Systematik der rechten Säule sagt uns also, ob wir im letzten Jahr (bzw. Monat, Quartal ...) einen Jahresüberschuss und einen Cashflow erwirtschaftet haben oder nicht. Für den Controller ist aber zunächst die Frage wichtig, ob wir im nächsten Jahr (in den nächsten Jahren) einen Jahresüberschuss bzw. Cashflow haben werden. Es geht also zunächst um die **Finanzplanung**. Das System verrät uns allerdings nichts über die Quellen des (Miss-)Erfolgs. Dazu müssen wir umsteigen in die mittlere Säule, in das »klassische« Controlling.

Die mittlere Säule ist keine 500 Jahre alt. Die Basics der Kostenrechnung lassen sich zurückverfolgen in die 20er-Jahre des letzten Jahrhunderts. Damals entstand mit dem Direct Costing der Vorläufer der modernen **Deckungsbeitragsrechnung**. Daher ist das führende Symbol hier das Break-Even-

Chart⁵. Angefangen bei der Produkt-DB-Rechnung bieten moderne Business Intelligence-Systeme (BI-Systeme) flexible Auswertungsmöglichkeiten nach Regionen, Kunden, Vertriebskanälen und anderen Dimensionen. Um aber methodisch überhaupt einen Deckungsbeitrag bestimmen zu können, ist eine **Kostenträgerrechnung** (Produktkalkulation) notwendig. Sie liefert z. B. den Wert der Produktkosten (»proportionale Kosten«) aus Stückliste und Arbeitsplan. Aus der Differenz von Umsatz und Produktkosten wird der DB I ermittelt, der zur Beurteilung der Sortimentspriorität dient. Unterhalb des DB I sind die Strukturkosten zu finden, die über Bezugsobjekte wie Produktgruppen, Kostenstellen oder Geschäftsbereiche in die weiteren DB-Stufen verrechnet werden. Hierzu wird meist eine **Profit Center-Rechnung**, ggf. auch eine **Prozesskostenrechnung** verwendet. Resultat der DB-Rechnung ist ein DB III, IV ... im Sinne eines Betriebsergebnisses.

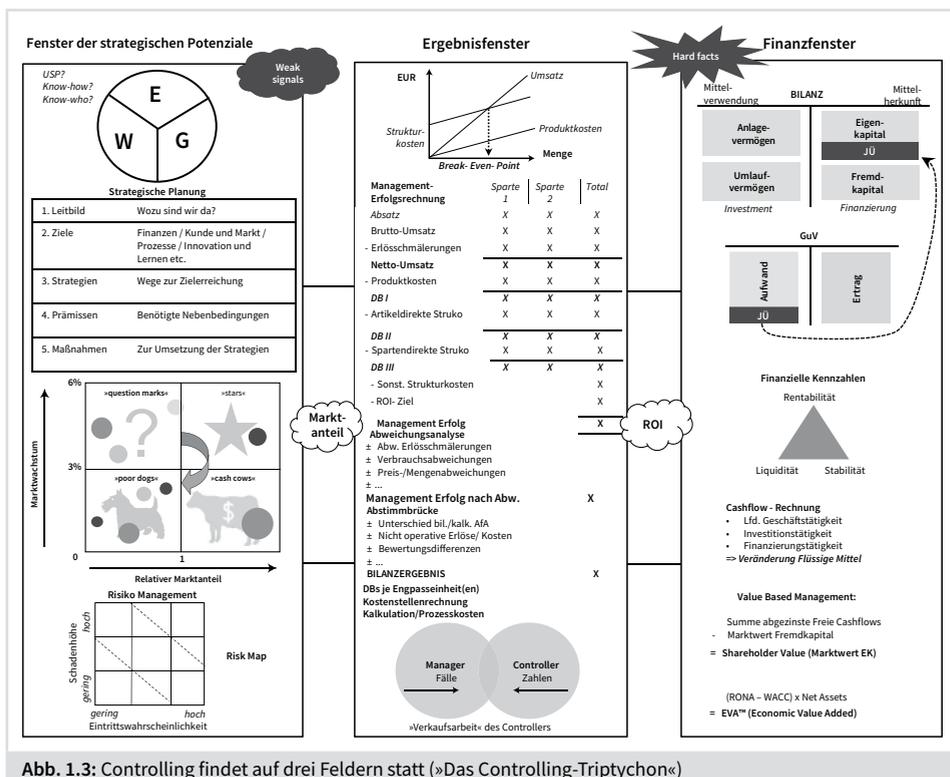


Abb. 1.3: Controlling findet auf drei Feldern statt (»Das Controlling-Triptychon«)

Hohe Deckungsbeiträge in der Mitte des Bildes sind die Vorstufe für eine gute finanzielle Lage und solide Cashflows rechts. Ein Unternehmen, das dauerhaft profitable Produkte hat, sollte bei Bilanz, GuV und Cashflow keine größeren Probleme bekommen. Und wer an Controlling im Sinne von Planen, Entwickeln und Steuern denkt, sollte sich fragen: Was sorgt dafür, dass in der

5 Zu Deckungsbeitragsrechnung und Break-Even-Logik vgl. ausführlich Deyhle/Eiselmayer/Kleinhietaß (2016): Controlling-Praxis, Kapitel 3.

Mitte hohe Deckungsbeiträge entstehen? Gute strategische Fähigkeiten! Sie sind praktisch die »Vorsteuer-Größe« (nicht fiskalisch gemeint!) für gute finanzielle Ergebnisse. Und damit sind wir im linken Teil des Bildes angelangt.

Das Thema **Strategie** hat systematisch Einzug in die Unternehmenswelt gefunden etwa ab Ende der Sechziger bis Anfang der Siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Spätestens mit der Ölkrise 1973 waren die Zeiten des starken Wachstums für viele Unternehmen vorbei und es wurde erforderlich, sich systematisch mit Stärken und Schwächen des Unternehmens, aber auch mit Chancen und Risiken aus dem Umfeld (Gesetzgeber, Technologie, veränderte Kundenwünsche etc.) zu beschäftigen (SWOT-Analyse). Stellvertretend sei hier auch der Name der Boston Consulting Group genannt, die uns eine Vielzahl von strategischen Werkzeugen beschert hat, z. B. die Portfolio-Analyse, den Produktlebenszyklus und die Erfahrungskurve. Auch **das** Strategie-Tool der 2000er-Jahre – die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton – lässt sich hier einsortieren. Aus Sicht der Controller Akademie passt in diesen linken Bereich des Triptychons auch unser WEG-Symbol: Die Unternehmensziele **Wachstum – Entwicklung – Gewinn**.

Bitte beachten Sie, liebe Leserin, lieber Leser, die **Entscheidungslogik des Triptychons**, denn sie verläuft von links nach rechts:

- Zuerst muss das Unternehmen strategisch planen und entscheiden, nämlich was aus seiner Sicht **die richtigen Dinge** sind, die getan werden müssen. Was sind die Kernkompetenzen (Know-how) und die Kernzielgruppen (Know-who) des Unternehmens?
- Dann folgt in der Mitte die operative Umsetzung im Sinne von »**die Dinge richtig tun**«.
- Und zum Schluss (rechts) gilt es, diese Entscheidungen auch finanziell/bilanziell aushalten zu können.

Die Härte der Signale ist rechts größer als links. Eine schlechte Eigenkapitalquote oder mangelnde Liquidität sind rechts hart messbar, während strategische Ereignisse oder Entwicklungen oft schleichend und unbemerkt verlaufen. Ist die Krise des Unternehmens erst einmal rechts im Finanzfeld angekommen, ist der Entscheidungsspielraum schon recht eingeschränkt, manchmal bleibt vielleicht nur die Insolvenz.

Unbesetzt im Triptychon sind bisher die beiden **Verbindungsstege zwischen den Säulen**. Wir platzieren hier zwei Kennzahlen.

- Für den rechten Steg ist die **Finanzkennzahl Kapitalrendite** (z. B. ROI) geeignet. Sie verbindet das operative Ergebnis aus der Mitte mit dem aktuellen Kapitaleinsatz aus der Bilanz rechts. Diese harte mathematische Verknüpfung durch die Formel einer Finanzkennzahl steht im Gegensatz zu linken Steg.
- Auf dem linken Steg sehen wir den **Marktanteil** als strategisch-operative »Umsteigegröße«. Er repräsentiert natürlich als Absatzmenge oder Umsatz den Start in operative Ergebnisrechnung. Andererseits ist mit der Größe Marktanteil auch immer die Frage verbunden »Wieviel haben unsere Wettbewerber?«. Damit sind wir wieder im strategischen Fenster angekommen.

1.4 Die Finanzplanung als »Schlussstein« der Unternehmensplanung

Bisher haben wir Finanz-Controlling thematisch umrissen (Kapitel 1.1 und 1.2) und auch in den Gesamtkontext der Unternehmenssteuerung eingeordnet (Kapitel 1.3). Mit dem Drei-Säulen-Modell des Triptychons leiten wir auch über zur Prozessperspektive, also zu der Frage: Wie ist die Finanzplanung im Gesamtkontext der Unternehmensplanung zeitlich-prozessual einzusortieren?

Die Entscheidungs- und Planungslogik im Triptychon lief von links nach rechts. Zuerst ist festzulegen, was die richtigen Dinge für das Unternehmen sind (effektiv); danach, wie diese richtig (effizient) umzusetzen sind. In Bilanz und Cashflow sammeln sich dann sämtliche Auswirkungen unserer Entscheidungen. Entsprechend bildet die Finanzplanung den Abschluss im Prozess der Unternehmensplanung.

Den Startpunkt bildet die strategische Planung. Aus ihr heraus werden Leitplanken im Sinne von Rahmenvorgaben entwickelt für die operative Planung (Budgetplanung des nächsten Jahres und/oder Mittelfristplanung). Diese startet mit der Absatzplanung im Vertrieb. Der Kunde ist immer Engpass, kauft oft nicht so viel, wie wir gerne hätten. Aus der **Vertriebsplanung** (Absatzmengen, Sortimentsmix) wird zum einen die Produktionsplanung abgeleitet. Diese explizite Unterscheidung findet sich nur bei Unternehmen, die physische Güter herstellen, bei Dienstleistern ist Produktion und Absatz im Regelfall *ein* Vorgang. Zum anderen wandern die Kostenstellenplanung des Vertriebs (z. B. Personal- und Sachkosten) sowie das Erlösschmälerungsbudget direkt in die DB-Rechnung.

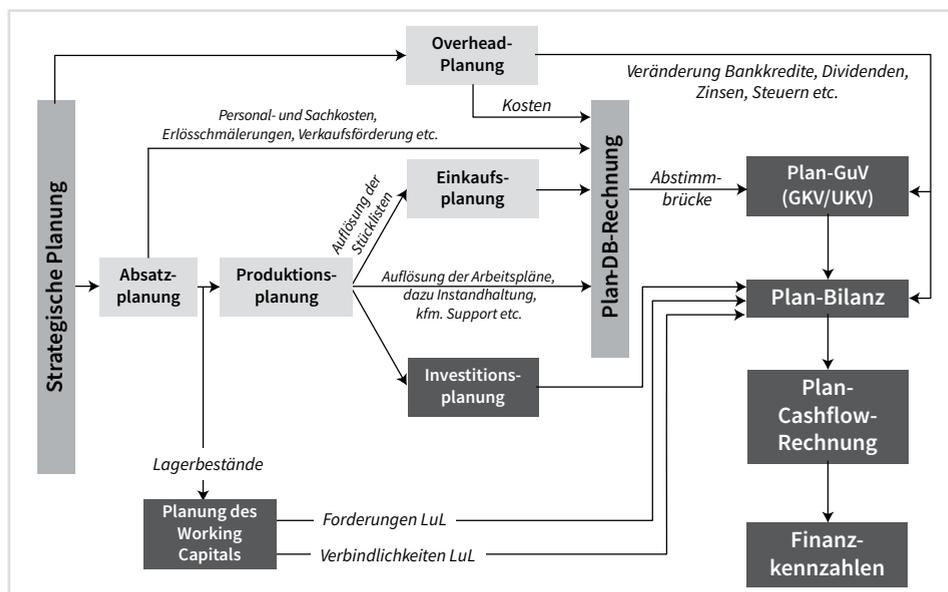


Abb. 1.4: Die Finanzplanung (schwarz) bildet den Abschluss des Planungsprozesses

Aus der **Produktionsplanung** ergeben sich mehrere Verzweigungen: Zunächst einmal wird über die Auflösung der Stücklisten der Materialbedarf ermittelt, um die entsprechenden Mengen für den Einkauf planen zu können. Dann wird auch der Personalbedarf festgestellt (Auflösung der Arbeitspläne), der dann direkt in die DB-Rechnung wandert. Drittens unterstellt die Grafik, dass wir in der Produktion **Investitionsbedarf** haben. Die Investitionsbeträge laufen an der DB-Rechnung vorbei direkt in die Bilanzplanung.

Der Abbildung 1.4 liegt die Annahme zugrunde, dass die **Planung primär in der Logik der Deckungsbeiträge** erfolgt, d. h. die Planungen der einzelnen Ressorts werden zunächst in der DB-Rechnung zusammengefahren. Denn nur so ist gewährleistet, dass wir unsere Ressourcen DB-optimal einsetzen. Für den Vertriebs-Controller sollte damit die DB-Rechnung das zentrale Steuerungsinstrument sein.

Für den Finanz-Controller – so wie wir ihn verstehen – spielt dagegen die DB-Rechnung höchstens eine untergeordnete Rolle. Er ist – genauso wie das Topmanagement in Vorstand und Aufsichtsrat und auch externe Adressaten wie Banken oder Investoren – mehr an der **GuV** interessiert. Diese wird in unserem Planungsablauf über eine Abstimmbrücke aus der DB-Rechnung abgeleitet. Wie das im Detail passiert und welche Positionen Bestandteil einer solchen Abstimmbrücke sein können, werden wir anhand eines konkreten Fallbeispiels im Kapitel 4 erläutern.

Die Erstellung der GuV ist unser erster Schritt bei der Finanzplanung, der **zentrale Baustein** ist allerdings wie bereits erwähnt die **Planung der Bilanz**. Sie benötigt außer der GuV weitere Annahmen bzw. Entscheidungen zu Investitionen, den Bestandteilen des Working Capitals sowie durch die Unternehmensleitung zu treffende Aussagen zu Verschuldung/Bankkrediten, Ausschüttungen und Ertragsteuern.

Um die Liquidität des Unternehmens dauerhaft sicherzustellen, ist im dritten Schritt eine **Kapitalflussrechnung** (Cashflow-Statement) zu entwickeln. Sie zeigt uns die aus- und eingehenden Zahlungsströme der Planperiode, unterschieden in laufende Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit. Ihre Residualgröße ist nicht der Überschuss der Erträge über die Aufwendungen, sondern die Veränderung der Flüssigen Mittel in der Kasse, im Fachjargon auch »Cash and Cash Equivalents« genannt.

Um die Komplexität des Themenbereichs zu reduzieren, endet an dieser Stelle auch unser in Kapitel 4 geschildertes, **erstes ausführliches Fallbeispiel zur Finanzplanung**. Wir betrachten hier noch keine Investitionen und haben den Fokus ausschließlich auf das nächste Geschäftsjahr gerichtet. Hier hat die Ermittlung von Finanzkennzahlen nur eingeschränkt Sinn, da bei einer isolierten Einjahresplanung noch keine aussagekräftigen Trends zu erkennen sind.

Das **zweite große Fallbeispiel** (Kapitel 6) ergänzt die gewonnenen Erkenntnisse. Hier spielen nun die geplanten Investitionen (als logische Konsequenz der Investitionsbeurteilung in Kapitel 5) und der Einstieg in neue Geschäftsfelder die entscheidende Rolle. Wir werden ausführlich die Wirkungen auf Bilanz und Cashflow zeigen. Dies geschieht vor dem Hintergrund eines dreijährigen Planungszeitraumes. Hier setzt auch die **Ermittlung von Finanzkennzahlen** an. Wir tun das sowohl für uns selbst als auch für externe Empfänger, z. B. Banken (Covenants). Natürlich darf es für einen Controller nicht bei der Ermittlung bzw. Analyse einer Kennzahl bleiben, das eigentliche Steuern beinhaltet natürlich immer auch Maßnahmen, etwa zur Verbesserung des Working Capitals (Kapitel 8).

Working Capital-Management ist allerdings nur zum Teil ein Bilanzthema. Vor allem ist es ein Prozessthema. Hohe Lagerbestände oder Forderungen sind oft Resultat von »Schlamperei« bzw. nicht standardisierten Prozessen. Daher schneiden wir hier die Themen Prozessmanagement und Prozesskostenrechnung nur kurz an⁶.

Sie erkennen, liebe Leserin, lieber Leser: Im Finanz-Controlling geht es nicht nur um »number crunching«. Vielmehr ist interdisziplinäres Denken und das Managen von Schnittstellen zu operativen und anderen Fachbereichen gefragt.

⁶ Für weitere Ausführungen verweisen wir auf die Spezialliteratur zum operativen Controlling, z. B. Deyhle/Eiselmayer/Kleinhietpaß (2016): Controller Praxis, Kapitel 4.

2 Buchführung und Abschluss: die Grundlagen

2.1 Die Buchführung ist die Basis des Rechnungswesens

Buchhaltung und Buchführung werden umgangssprachlich synonym verwendet. In Unternehmen ist »Buchhaltung« oft der Name einer Abteilung. Diese macht die Buchführung. Wenn Sie nun noch das Wort »ordnungsgemäß« durch »ordnungsmäßig« ersetzen und von »ordnungsmäßiger Buchführung« sprechen, dann haben Sie sicherlich einen guten Gesprächsstart bei den Kollegen der Buchhaltung. In Gesetzen wird übrigens auch zumeist der Begriff »Buchführung« verwendet. Dort finden sich in Handels- und Steuerrecht zahlreiche Ge- und Verbote, die zu beachten sind. In Deutschland⁷ gab es Regelungen, die international unüblich waren. Bis zur Reformierung des HGB durch das BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) 2009 galten für die handels- und steuerrechtliche Bilanzierung die Prinzipien **Maßgeblichkeit** (der handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften für das Steuerrecht) und **umgekehrte Maßgeblichkeit** (der steuerrechtlichen Bilanzierungsvorschriften für das Handelsrecht). Durch eine geschickte Ausübung der Wahlrechte konnte ein Unternehmen eine sogenannte Einheitsbilanz aufstellen – mit dem Ergebnis, dass die handelsrechtliche Bilanz mit der steuerrechtlichen Bilanz identisch war.

Das BilMoG hat das Prinzip der umgekehrten Maßgeblichkeit abgeschafft. Es gilt seitdem die international übliche Trennung von Handels- und Steuerrecht. Dennoch finden sich auch weiterhin zahlreiche Regelungen, die – in Deutschland in HGB und AO⁸ – stark aufeinander abgestimmt und teils sogar identisch formuliert sind. Oft gelingt es durch die Ausübung von Wahlrechten, die Abweichungen der beiden Bilanzen minimal zu halten. Unternehmen bietet das den Vorteil, den Arbeitsaufwand in der Buchhaltung gering zu halten. Damit sinkt auch der Erklärungsbedarf gegenüber den Eigentümern. Das ist insbesondere in kleineren, familiengeführten Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Faktor, da dort die betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Kenntnisse meist geringer ausgeprägt sind als in großen, international tätigen Konzernen.

⁷ Ähnlich in Österreich und der Schweiz.

⁸ Abgabenordnung.

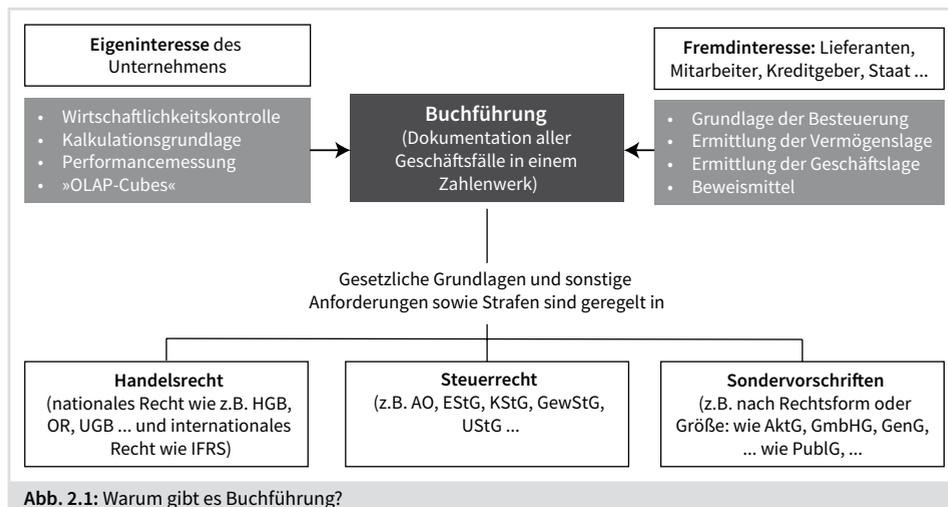


Abb. 2.1: Warum gibt es Buchführung?

Da wir Controller – im Regelfall – nicht selber buchen müssen, sind wir von Ge- und Verboten der unterschiedlichen Rechnungslegungsnormen und -vorschriften nur indirekt betroffen – nämlich als Empfänger von Zahlen, die wir analysieren. Doch um das zu tun, ist es hilfreich zu verstehen, wie diese Zahlen zustande kommen. Schließlich erstellt die Buchführung mit den primären Aufwendungen und Erträgen die Grundlage für unsere Arbeit. Wir beschränken uns in diesem Kapitel darauf, die Grundlagen zu beschreiben. Detailfragen müssen wir – zum Glück – zu diesem Zweck nicht behandeln.

2.1.1 Bücher, Konten und Buchungen

Wie Controller die buchhalterischen Zahlen und Daten verwenden, ist sehr unterschiedlich.

- Controller können meist die Daten unverändert nutzen.
- Controller können Positionen zusammenfassen (weil der Genauigkeitsgrad der Buchhaltung im Regelfall nicht benötigt wird).
 - Zum Beispiel können in der Darstellung des Aufwands die Instandhaltung oder unterschiedliche Varianten der Umsatzsteuer zusammengefasst werden.
 - Bei der Darstellung des Ertrags ließen sich die sbE⁹ zusammenfassen.
- Controller trennen gelegentlich buchhalterische Erträge oder Aufwandsarten. Das ist zum Beispiel bei Daten aus dem Bereich Fertigung der Fall, um Lohn- und Gehaltskosten in variable und fixe Kosten zu splitten.¹⁰

9 Die sbE (sonstige betriebliche Erträge) werden durchaus in größeren Unternehmen systematisch analysiert, weil dort das Volumen entsprechend hoch ist. Das geht mit einer entsprechenden Kommentierung im Reporting einher; aber eben nicht mit einer systematisch anderen Datenaufbereitung oder -struktur.

10 Vgl. ausführlicher Deyhle/Eiselmayer/Kleinhietaß (2016): Controller-Praxis, Kapitel 4.4.1.

Um die Daten der Buchhaltung zielorientiert nutzen zu können – zum Beispiel auf die gerade beschriebenen Arten – ist es für Controller wichtig zu wissen, wie die Daten im eigenen Unternehmen vorstrukturiert sind. Die genaue Kenntnis der Struktur hilft zudem bei der Klärung der Frage, welche Daten zusätzlich, z. B. im Rahmen von Sonderanalysen, zur Verfügung stehen.

Wenn wir von der Struktur sprechen, meinen wir den Kontenplan, der den Buchungen zugrunde liegt. Ein Kontenplan ist das Verzeichnis (systematische Gliederung) aller Konten eines Unternehmens. Der Kontenplan ist damit die spezifische Anpassung des Kontenrahmens¹¹ an das jeweilige Unternehmen. Dabei wird unterschieden zwischen

- Kontenrahmen nach dem **Prozessgliederungsprinzip**, die sich an betrieblichen Prozessen orientieren, und
- Kontenrahmen nach dem **Abschlussgliederungsprinzip**, die sich an der Gliederung der Bilanz und der GuV orientieren.

Aktiva		Bilanz	Passiva
A. Anlagevermögen			
A.II. Sachanlagen			
A.II.2. techn. Anlagen und Maschinen			
Kontenklasse	0	Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	
Kontengruppe	07	Techn. Anlagen und Maschinen	
Kontenarten	070	Anlagen und Maschinen der Energieversorgung	
	071	Anlagen der Materiallagerung und -bereitstellung	
	072	Anlagen und Maschinen der mechanischen Materialbearbeitung, -verarbeitung und -umwandlung	

Abb. 2.2: Beispielhafter Aufbau eines Kontenplans nach dem Abschlussgliederungsprinzip¹²

Kontenpläne weisen nun für jede Kontenart (Kontenuntergruppe) verschiedene Einzelkonten aus, die durch weitere Ziffern unterschieden werden. Heutzutage haben Kontenpläne meist zwischen sechs und zehn Ziffern – selten mehr, während früher drei oder vier Ziffern ausreichend waren. Dass heute häufig längere Ziffernfolgen für die Bezeichnung verwendet werden, hängt damit zusammen, dass mit wachsender Unternehmensgröße typischerweise zwei Effekte verbunden sind. Zum einen steigt die Anzahl der abzubildenden Sachverhalte (z. B. werden mehr

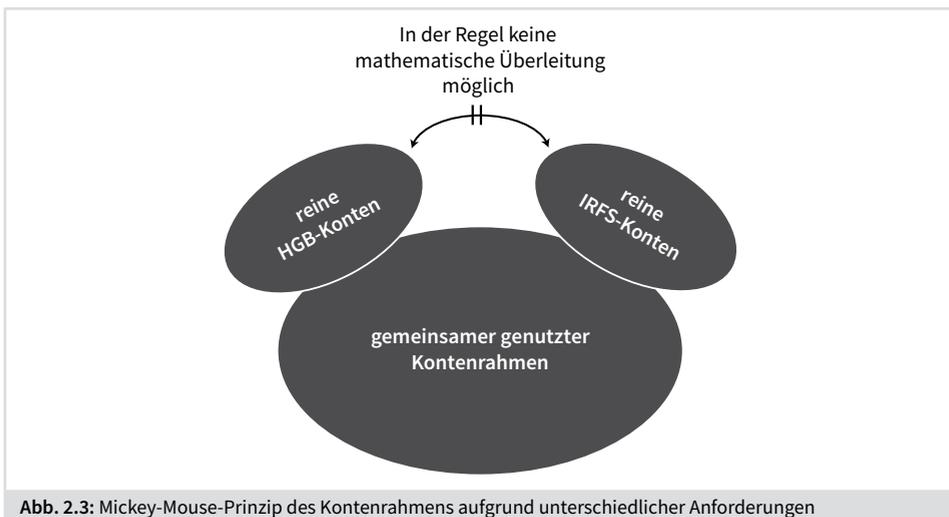
11 Ein Kontenrahmen ist ein Verzeichnis aller Konten, die in einer Branche üblicher Weise benötigt werden. Gelegentlich wird bei großen Konzernen von einem Konzernkontenrahmen gesprochen, der als Basis für die Kontenpläne der Konzerngesellschaften dient.

12 Quelle: Fachseminar »Rechnungslegung für Controller« in Anlehnung an den »INDUSTRIE-KONTENRAHMEN (IKR) für Aus- und Fortbildung« des Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Köln, März 1987.

unterschiedliche Maschinen oder mehr unterschiedliche Arten Werbung eingesetzt) und zum anderen steigt die Anzahl der Länder, in denen Unternehmensteile (Gesellschaften, Betriebsstätten) rechnungslegungspflichtig sind. Mit der Anzahl der Länder steigt auch die Anzahl der zu beachtenden Rechnungslegungsnormen.

Einerseits müssen die Anforderungen einer jeden Rechnungslegungsnorm mit Konten abgebildet werden können. Das bedeutet mehr Sachverhalte zu differenzieren zu müssen (z. B. staatliche Förderungen) und dafür werden zusätzliche Konten erforderlich. Andererseits sind Konten zu duplizieren, wenn ein Sachverhalt in den verschiedenen (parallel anzuwendenden) Vorschriften unterschiedlich bewertet und damit unterschiedlich verbucht werden muss.¹³

Dies führt zum sogenannten »Mickey-Mouse-Prinzip« bei Kontenrahmen: Denn dem Prinzip zufolge benötigen mathematisch nicht überleitbare Sachverhalte für jede Norm ein eigenes Konto. Selbstverständlich gilt diese Aussage nicht nur zwischen unterschiedlichen handelsrechtlichen Rechnungslegungsnormen, sondern auch für die Unterschiede von Handels- und Steuerrecht. Bildet man diese rechtliche Situation in Deutschland ab, so sieht das Ergebnis der Mickey-Mouse nicht unähnlich.



¹³ Beispielsweise werden Pensionsrückstellungen unter HGB anders diskontiert als unter den IFRS. Zudem unterstellen die beiden Normen abweichende Prämissen bei der Berechnung des Pensionsanspruchs. Die zu buchende Höhe der Pensionsrückstellungen nach HGB lässt sich daher nicht mathematisch allgemeingültig aus der Höhe der Pensionsrückstellungen nach den IFRS herleiten (und umgekehrt). Der Betrag muss jeweils versicherungsmathematisch neu ermittelt werden.

Da jedes Land ein eigenes Steuerrecht hat, muss zwischen dem nationalen und dem internationalen Handelsrecht sowie dem jeweiligen Landessteuerrecht eine Abstimmung der Zahlen erfolgen. Latente Steuern zeigen die Differenz von tatsächlicher Steuerbelastung (Steuerrecht) zu einer fiktiv ermittelten Steuerlast auf Basis handelsrechtlicher Vorschriften (national bzw. international).

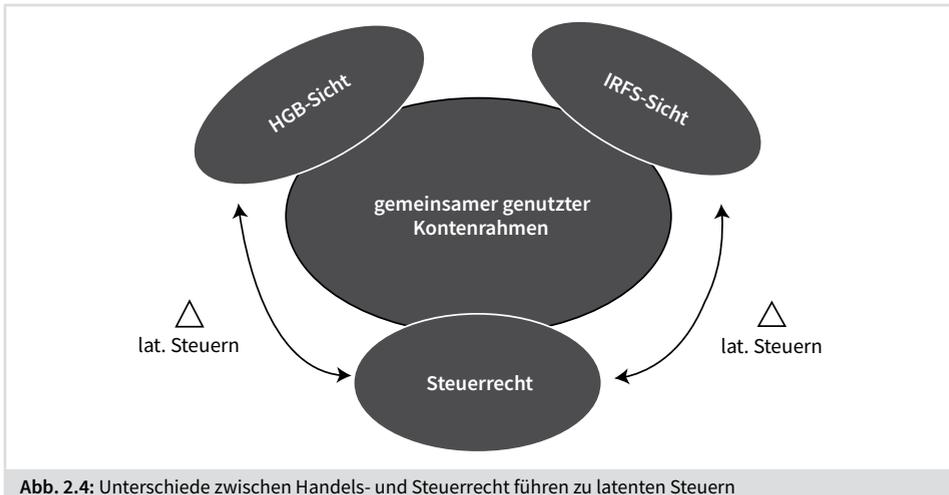


Abb. 2.4: Unterschiede zwischen Handels- und Steuerrecht führen zu latenten Steuern

Die meisten der in Kontenrahmen angegebenen Konten leiten sich aus den Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ab. Meist sind auch Konten für die Kosten- und Leistungsrechnung vorgesehen. Das Beispiel aus dem (älteren) Industriekontenrahmen (BDI) in Abb. 2.2 war ein Beispiel dafür.

Der Kontenplan definiert genau, auf welchem Konto ein Sachverhalt zu verbuchen ist. Die Buchung wird immer sowohl im Grundbuch als auch im Hauptbuch vorgenommen. (In moderner Buchführungssoftware nimmt man gar nicht wahr, dass ein Sachverhalt automatisch zweifach erfasst wird.)

Das **Grundbuch** arbeitet chronologisch, während das **Hauptbuch** nach Sachthemen, d. h. dem Kontenrahmen gegliedert ist.

Geschäftsfall (was ist passiert)?	z.B. Einkauf von Farbe im Wert von 10.000 EUR bei der xy GmbH (bar bezahlt)				
Formulierung als Buchungssatz	z.B. Rohstoffe 10.000 an Kasse 10.000				
Aktivkonto (Mehring im Soll) an Aktivkonto (Minderung im Haben)					
Erfassung im Grundbuch (zeitliche Sortierung, ggfs. mit Erläuterung)					
Nr.	Buchungstext	Soll	Haben		
	Rohstoffe	10.000			
	an Kasse		10.000		
	Barkauf »Schutzanstrich Typ lichtecht« bei xy GmbH für Projektauftrag ABC				
... und die Erfassung im Hauptbuch					
S	Rohstoffe	H	S	Kasse	H
AB			AB	AB	
...			
Kasse				Rohstoffe	
10.000				10.000	

Abb. 2.5: Jeder Buchungssatz wird im Grundbuch und im Hauptbuch erfasst

Das Beispiel zeigt wichtige **Buchungsregeln**:

1. Eine Buchung berührt immer mindestens zwei Konten.
2. Eine Buchung wird im Soll (S) und im Haben (H) durchgeführt.
3. Die Summe aller Sollbuchungen muss identisch mit der Summe aller Habenbuchungen sein.

In der Buchführung werden grundsätzlich drei **Kontentypen** unterschieden:

- **Bestandskonten:** Die Bestandskonten werden unterschieden in aktivische Konten (Aktivseite der Bilanz) bzw. passivische Konten (Passivseite der Bilanz) unterschieden. Aktivkonten mehren sich im Soll. Passivkonten mehren sich dagegen im Haben. Sie haben immer einen Anfangsbestand.¹⁴
- **Erfolgskonten:** Erfolgskonten sind inhaltlich Unterkonten zum Eigenkapital. Sie messen den Erfolg der Periode. Darum haben sie im Gegensatz zu Bestandskonten keinen Anfangsbestand zu Beginn der Periode. Aufwandsbuchungen (Eigenkapitalminderungen) erfolgen im Soll und Ertragsbuchungen (Eigenkapitalmehrungen) im Haben.

¹⁴ Dieser kann auch den Wert »Null« haben.