

SCHÄFFER  
POESCHEL

# 1 Rechnungswesen bringt Licht ins Dunkle

In diesem Kapitel lernen Sie:

- den Begriff „Wirtschaften“ mit verschiedenen Synonymen korrekt zu verwenden,
- die Bedeutung des Rechnungswesens einzuschätzen,
- die Ziele und Funktionen des Rechnungswesens zu differenzieren,
- die Unterscheidung in Externes und Internes Rechnungswesen vorzunehmen,
- Rechnungswesen als wichtigen Informationslieferant des Controlling zu erklären,
- einen roten Faden des Controlling „zu spinnen“ und
- wichtige Steuerungsbereiche zu erkennen.

## Lernziele

Gegenstand des *Managements* (übersetzt = Unternehmensführung) einer bedarfswirtschaftlich ausgerichteten Nonprofit-Organisation, einer öffentlichen Verwaltung bzw. eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens ist die *zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Entwicklung* unter der Maxime der Wirtschaftlichkeit.

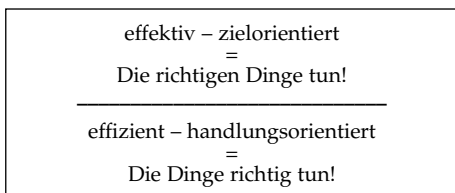
## Management und Wirtschaften

**Wirtschaften** bezeichnet die Entscheidung über den Einsatz knapper Ressourcen angesichts „unendlicher“ Bedürfnisse.

## D

Wirtschaften kann sowohl *zielorientiert* als auch *handlungsorientiert* sein.

## Effektiv und effizient



**Abb. 1.1:** Effektiv und effizient

Zielorientiert wirtschaften bedeutet *effektiv* zu handeln und meint: „Die richtigen Dinge tun!“

Handlungsorientiert wirtschaften bedeutet *effizient* zu handeln und meint: „Die Dinge richtig tun!“

Beides sollte gewährleistet sein. Effektivität ohne Effizienz ist genauso suboptimal wie Effizienz ohne Effektivität.

- Entscheidet sich ein Seniorenheim dazu, einen Trainer für Inlineskating einzustellen und sucht unter qualitativ gleichwertigen Trainern den günstigsten aus, so handelt der Träger zwar effizient, aber nicht effektiv. Wer soll an dem Kurs teilnehmen?
- Sucht das Management eine Ernährungsberaterin aus, jedoch unter den fünf Kandidatinnen gleicher Qualität die teuerste, so handelt es zwar effektiv, aber nicht effizient.

## B

**Rechnungswesen** Die Informationen, die für gutes Management, präzise Steuerung und durchdachtes Wirtschaften benötigt werden, kommen vorwiegend aus dem Rechnungswesen.

## D

Das **Betriebliche Rechnungswesen** umfasst alle Maßnahmen und Verfahren zur systematischen zahlenmäßigen Erfassung, Darstellung und Abrechnung des betrieblichen Geschehens, soweit dies zahlenmäßig (mengen- und wertmäßig) erfassbar ist (vgl. Kotsch-Faßhauer 2004, S. 1). Aufgabe des Rechnungswesens ist es also, alle wirtschaftlichen Gegebenheiten und Vorgänge wertmäßig zu erfassen.

**Ziele** Das Rechnungswesen ist ein wichtiger *Informationslieferant*, im Regelfall sogar der Hauptinformationslieferant, um effektiv und effizient handeln zu können.

**Funktionen** Dazu spiegelt das Rechnungswesen den Aufbau und den Ablauf der betrieblichen Prozesse wider. Insofern hat das betriebliche Rechnungswesen eine *Informationsfunktion*. Darüber hinaus hat das Rechnungswesen eine *Zahlungsermittlungsfunktion*. Aus den Daten des Rechnungswesens wird der Gewinn/der Verlust des Unternehmens als Grundlage zur Bemessung der Steuern und z. B. bei Aktiengesellschaften zur Bemessung der Dividende ermittelt. Das Rechnungswesen dient außerdem zur Erfassung von Geschäftsvorfällen (*Dokumentationsfunktion*). Weiterhin unterstützt es die Kontrolle der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Geschehens (*Kontrollfunktion*) und liefert Informationen für die zukünftige Planung (*Dispositionsfunktion*). Darüber hinaus erfüllt das Rechnungswesen Belange bezüglich Rechenschaftslegung/Rechnungslegung nach den geltenden gesetzlichen Vorschriften (*Rechenschaftsfunktion*).

Funktionen des Rechnungswesens:

- Informationsfunktion
- Zahlungsermittlungsfunktion
- Dokumentationsfunktion
- Kontrollfunktion
- Dispositionsfunktion
- Rechenschaftsfunktion

**Abb. 1.2:** Funktionen des Rechnungswesens

Als Synonym zum Begriff „Rechnungswesen“ werden häufig die Bezeichnungen „Unternehmensrechnung“ und „Rechnungslegung“ verwendet. Im Amerikanischen findet man vorwiegend den Begriff „Accounting“.

**Unterscheidung** Das Rechnungswesen wird in das „Externe Rechnungswesen“ und das „Interne Rechnungswesen“ unterteilt. Statt des Begriffs „Externes Rechnungswesen“ wird häufig der Begriff „Finanzbuchhaltung“ gebraucht, abgekürzt „Buchhaltung“ oder sogar nur „FiBu“. Statt des Begriffs „Internes Rechnungswesen“ wird häufig der Begriff „Kosten- und Leistungsrechnung“ verwendet. Abgekürzt spricht man von der „Kostenrechnung“ bzw. „KoRe“.

- Das *Externe Rechnungswesen* ist vorwiegend nach außen orientiert. Wichtige Aufgaben der Finanzbuchhaltung bestehen in der Erfassung aller Geschäftsvorfälle und der Aufstellung des Jahresabschlusses nach den Vorschriften des Handelsrechts und des Steuerrechts. Das externe Rechnungswesen ist

vergangenheitsbezogen und bildet die entstandenen Geschäftsvorfälle eines Geschäftsjahres ab. Adressaten sind die Kapitalgeber, Steuerbehörden, Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmer etc.

- Das *Interne Rechnungswesen* ist vorwiegend nach innen orientiert. Wichtige Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung bestehen in der Wirtschaftlichkeitsrechnung z. B. im Bezug auf einzelne Bereiche und die Kalkulation der Produkte und Dienstleistungen. Das interne Rechnungswesen ist zukunftsbezogen, häufig für einen Zeitraum von einem bis drei Monaten. Adressaten sind Kostenverantwortliche, Führungskräfte und die Unternehmensleitung.

Um die neuen Inhalte für Sie gehirngerecht zu verankern, ist es hilfreich, dass eine Struktur hineinkommt und Sie eine Verankerung in Ihrem persönlichen Erfahrungsbereich vornehmen.

### Gehirngerechte Verankerung

Wenn keine eigene Erfahrung vorliegt, können Sie Kollegen, Freunde etc. nach ihren Erfahrungen fragen. Wenn auch das nicht möglich ist, müssen Sie es leider so hinnehmen und in Ihrem Gedächtnis eine neue Struktur dafür aufbauen.

Rechnungswesen gibt es auch in jeder Branche von Nonprofit-Organisationen. Aufgabe des Rechnungswesens ist es, die wesentlichen, den Wert beeinflussenden Vorgänge in Zahlen abzubilden. Rechnungswesen teilt sich immer in „Externes Rechnungswesen“ (nach außen gerichtetes Rechnungswesen, Rechnungswesen an externe Adressaten, z. B. Banken) und „Internes Rechnungswesen“ (nach innen gerichtetes Rechnungswesen, Rechnungswesen an interne Adressaten, z. B. Manager), vgl. Abbildung 1.3.

Rechnungswesen	
Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen

**Abb. 1.3:** Aufteilung Rechnungswesen I

Hilfreich sind die im Folgenden benutzten Beispiele aus unterschiedlichen Branchen des Nonprofit-Sektors, nämlich:

- Pflegeheime – Klaus Pfleger, der Leiter des Pflegeheims, fragt sich, wie wirtschaftlich seine Einrichtung in den ersten drei Monaten geführt wurde. Er bittet das Rechnungswesen, das betriebswirtschaftliche Ergebnis der ersten drei Monate des Quartals zu ermitteln.
- Jugendhilfeeinrichtungen – Julia Jugendwohl möchte wissen, ob es wirtschaftlicher ist, eine Reinigungsfirma zu beauftragen oder selber Personal einzustellen.
- Kliniken – Johanna Beinhardt weiß, was der Klinik „ein Blinddarm“ (also eine Blinddarm-OP) einbringt. Sie kennt die Fallpauschalen und möchte wissen, ob im letzten Quartal wirtschaftlich operiert wurde.
- Museen – Emil Muse glaubt, mit den bisherigen Eintrittspreisen angesichts der in allen Bereichen steigenden Kosten nicht mehr wirtschaften zu können. Er bittet das Rechnungswesen, die Selbstkosten zu berechnen.
- Öffentliche Verwaltungen – Roswitha Bürgermeister beantragt bei einer Bank einen Kredit für einen Eigenbetrieb der Kommune, der in der Rechtsform einer GmbH gegründet wurde. Der Bankdirektor möchte den Jahresabschluss der GmbH sehen.

### B

Übrigens, in den ersten vier Beispielen geht es um „Internes Rechnungswesen“, nur im letzten Beispiel geht es um „Externes Rechnungswesen“.

Häufig tritt an dieser Stelle die Frage auf, in welcher Beziehung denn nun der Begriff, die Organisationseinheit, die Funktion „Controlling“ zum Rechnungswesen steht.

**D** Controlling heißt übersetzt **Steuerung** (aus dem Englischen von „to control“) und ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument mit der Aufgabe der Koordination von Planung, Informationsversorgung und Kontrolle.

Ein weit verbreiteter Irrtum führt dazu, dass Controlling mit Kontrolle gleichgesetzt wird. Das ist aber nicht korrekt. Richtig ist: Controlling besteht aus Planung, Informationsversorgung und Kontrolle.

Das Rechnungswesen ist der wichtigste Informationslieferant des Controllings! Neben dem Rechnungswesen bedient sich das Controlling jedoch weiterer Quellen wie etwa der Informationen aus Dienstplänen, Informationen aus dem Marketing, Statistik der Personalverwaltung etc. Insofern lässt sich unsere Übersicht erweitern (vgl. Abbildung 1.4).

Controlling		
Rechnungswesen		Diverse Statistiken
Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationen aus Dienstplänen</li><li>• Informationen aus dem Marketing, Statistik der Personalverwaltung etc.</li></ul>

Abb. 1.4: Aufteilung Rechnungswesen II

Detaillierter stellt das die Abbildung 1.5 dar, die nachfolgend auch erläutert wird.

**Der rote Faden des Controlling**

Die Übersicht verdeutlicht zugleich den roten Faden des Controllings und ist wie folgt aufgebaut:

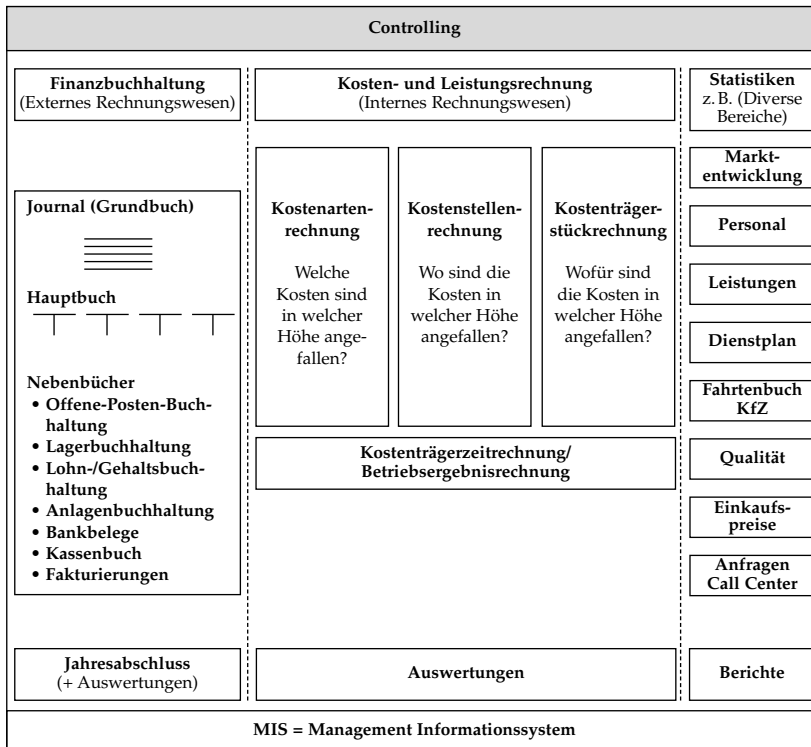
- In der zweiten Ebene sind die Quellen dargestellt, derer sich das Controlling bedient.
- In der dritten Ebene sind die wichtigsten Instrumente der jeweiligen Quellen (z. B. Finanzbuchhaltung) dargestellt.
- In der vierten und fünften Ebene stehen die Ergebnisse, z. B. der Jahresabschluss als Resultat der Finanzbuchhaltung.

Das Controlling bedient sich folgender Quellen:

- Finanzbuchhaltung (Externes Rechnungswesen),
- Kosten- und Leistungsrechnung (Internes Rechnungswesen) sowie
- Statistiken diverser Bereiche (z. B. Marketing, Personalabteilung etc.).

**Extern** Die *Finanzbuchhaltung* (*Externes Rechnungswesen*) wird in Bereiche unterteilt, die teilweise heute noch – in Anlehnung an Zeiten, als es noch keine EDV gab – als „Bücher“ bezeichnet werden:

- Journal (Grundbuch, Aufzeichnung der Buchungssätze),
- Hauptbuch (Verbuchung auf Konten),



### Lernposter 1: Die Informations- quellen des Controllings

Abb. 1.5: Die Informationsquellen des Controllings – Lernposter 1

- Nebenbücher,
  - Offene-Posten-Buchhaltung (Personenkonto von Kunden und Lieferanten),
  - Lagerbuchhaltung,
  - Lohn- und Gehaltsbuchhaltung (Mitarbeiter),
  - Anlagenbuchhaltung (Geräte, Maschinen etc.),
  - Bankbelege,
  - Kassenbuch und
  - Fakturierungen (Rechnungen an Kunden).

Das Ergebnis der Finanzbuchhaltung ist vorrangig der Jahresabschluss, der zum Ende des Geschäftsjahres erstellt werden muss. Der Jahresabschluss umfasst die Bilanz und die GuV. Darüber hinaus ist die Finanzbuchhaltung zur Aufstellung weiterer Auswertungen (z. B. über die flüssigen Mittel) des Unternehmens zuständig.

Die *Kosten- und Leistungsrechnung (Internes Rechnungswesen)* gliedert sich in die Bereiche:

- Kostenartenrechnung,
- Kostenstellenrechnung,
- Kostenträgerstückrechnung und
- Kostenträgerzeitrechnung (Betriebsergebnisrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung).

**Intern**

**Statistiken**

Ergebnis der Kosten- und Leistungsrechnung sind diverse Auswertungen. Einzelne *Statistiken* werden häufig zu Berichten zusammengefasst. Informationen aus dem Jahresabschluss, den Auswertungen und den Berichten werden auch in einem Management-Informationssystem (Papierbericht oder EDV-Anwendung) gebündelt und den Führungskräften komprimiert präsentiert.

**D**

Ein **Management-Informationssystem (MIS)** ist ein System, dass verdichtete Analysen, Auswertungen und Vergleiche enthält. Zielsetzung eines MIS ist es, aus den im Unternehmen vorliegenden Daten die wesentlichen Führungskennzahlen zu extrahieren und dem Management zur rechten Zeit, am rechten Ort zur Verfügung zu stellen, damit dieses seiner Verantwortung für die Steuerung des Unternehmens gerecht werden kann.

**Bereiche der Steuerung**

Nach Coenenberg 2007, S. 10 findet die Steuerung inhaltlich statt insbesondere über die Steuerungsgrößen in den Bereichen:

- Liquidität,
- Erfolg und
- Erfolgspotenziale.

Die erste Ebene der Unternehmenssteuerung ist die Ebene der *Liquiditätssteuerung*, also der *Zahlungsfähigkeit*. Wenn ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, dann muss es entsprechend den gesetzlichen Verpflichtungen Insolvenz anmelden. Somit ist ein ganz wesentliches Ziel der Unternehmen, die Zahlungsfähigkeit stets zu erhalten. Informationslieferant ist hier vorrangig die Finanzbuchhaltung.

Die zweite Ebene der Unternehmenssteuerung betrifft den *Erfolg* der Unternehmung. Der Erfolg ist das, was übrig bleibt, wenn man die *Aufwendungen* von den *Erträgen* abzieht bzw. die *Kosten* von den *Leistungen*. Als Informationslieferanten sind hier vorrangig sowohl die Finanzbuchhaltung als auch die Kosten- und Leistungsrechnung involviert. Ergänzend werden externe Quellen herangezogen, z. B. zur Ermittlung der durchschnittlichen Kosten eines Betriebsfahrzeugs.

Die dritte Ebene der Unternehmenssteuerung ist die Ebene der Steuerung der *Erfolgspotenziale*, ein Begriff aus dem strategischen Marketing-Management.

**D**

**Erfolgspotenziale (Strategische Erfolgspositionen)** sind besondere Fähigkeiten, mit denen ein Unternehmen seine Ziele (z. B. Gewinnmaximierung) mittel- bis langfristig erreichen kann bzw. ggf. sogar wesentlich bessere Ergebnisse erzielen kann als die Konkurrenz.

Strategische Erfolgspositionen können z. B. außergewöhnliche Leistungen des Unternehmens sein, aber auch die ausschließliche Bearbeitung bestimmter Märkte und/oder die Fähigkeit, spezifische Kernkompetenzen zu nutzen. Als Informationslieferanten sind hier vorrangig Statistiken von Bedeutung.

Sie sind nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- bis langfristig wirksam. Strategische Erfolgspositionen sind oftmals durch Patente etc. vor Nachahmung geschützt bzw. eine Nachahmung erfordert einen großen Einsatz von Zeit und z. B. finanziellen Ressourcen. Strategische Erfolgspositionen (SEP) müssen nachhaltig sein (Nachhaltigkeit), dürfen für die Wettbewerber nicht leicht kopierbar sein (Einmaligkeit) und müssen sich auf beachtliche Geschäftsfelder beziehen

(Bedeutsamkeit) (vgl. zu strategischen Erfolgspositionen insbesondere Pümpin & Amann 2005). Typische strategische Erfolgspositionen liegen in den Feldern Innovation, Kosten, Kunden, Qualität, Technologie bzw. Verkauf/Vertrieb.

Und nun, kehren wir zurück zu der Überschrift dieses Kapitels und zu den Beispielen.

In Anlehnung an unsere Überschrift, „Rechnungswesen bringt Licht ins Dunkle“, veranschaulichen die Zahlen in den nachfolgenden Beispielen die Zusammenhänge:

### Licht im Dunklen

- **Pflegeheime** – Klaus Pfleger hat die Zahlen aus dem Rechnungswesen vor dem Verwaltungsrat präsentiert. Er erntet großen Beifall, nicht nur, weil die Zahlen so gut ausfallen, sondern vor allem, weil er die wirtschaftliche Situation so transparent machen konnte.
- **Jugendhilfeeinrichtungen** – Julia Jugendwohl hat dem Lieferanten für Nahrungsmittel einen weiteren Rabatt von über 7 % abringen können. Mittels der Zahlen aus dem Rechnungswesen konnte sie aufzeigen, wie deutlich sich das Wachstum der Geschäftsbeziehung entwickelt hat. Und als guter Kunde bekommt man doch einen guten Rabatt, oder?
- **Kliniken** – Johanna Beinhardt ist überzeugt, dass das geplante MVZ (Medizinisches Versorgungszentrum) den Umsatz der Klinik deutlich steigern wird. Mit den im Rechnungswesen aufbereiteten Daten überzeugt sie die Bank, den Kredit erneut aufzustocken.
- **Museen** – die täglich aktuellen Zahlen aus dem Rechnungswesen über die flüssigen Mittel ermöglichen es Emil Muse, komplett ohne den Überziehungskredit (Kontokorrentkredit) auszukommen.
- **Öffentliche Verwaltungen** – Roswitha Bürgermeister weiß dank der Zahlen aus dem Rechnungswesen ganz genau, wie sich die Honorarzahlgungen der Externen (Berater, Rechtsanwälte etc.) entwickelt haben und ist zufrieden. Die Einsparung betrug im letzten Jahr über 20 %.

Das Rechnungswesen unterstützen auch andere Organisationseinheiten des Betriebs oder Externe mit wichtigen Statistiken. Also: Rechnungswesen ist zwar nicht ALLES, aber letztendlich ganz, ganz viel! Und deshalb ist es für Sie auch ausgesprochen wichtig, sich im Rechnungswesen gut auszukennen. Also sind wir bereits auf dem richtigen Weg! Weiter so!

*Hinweis:* In der Praxis mancher Nonprofit-Organisationen gibt es eine organisatorische Trennung von Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung, in der Praxis anderer Organisationen dagegen nicht. Es gibt sogar Beispiele kleiner Organisationen, bei denen eine oder zwei Personen diese Aufgaben komplett erledigen. Aber auch hier wäre es sehr sinnvoll, die Aufgaben, Strukturen etc. – wie oben geschehen – sauber zu trennen.

Im Folgenden wird aus diesem Grunde zunächst die Finanzbuchhaltung behandelt.

Die Finanzbuchhaltung wendet sich vorwiegend an *unternehmensexterne* Adressaten. Vorwiegend bedeutet aber nicht ausschließlich. Manche unternehmensinterne Mitarbeiter erhalten z. B. – je nach Position – auch nur Zugriff auf jene Informationen, die auch Unternehmensexterne erhalten.

### Adressaten

- Wenn die Geschäftsleitung eines Theaters einen Kredit beantragt, dann verlangt das Kreditinstitut eine Übersicht darüber, ob das Theater über ausrei-

### B



chend Sicherheiten verfügt und auch die entsprechende Ertragskraft hat, um den Kredit zurückzuzahlen.

- Wenn eine Einrichtung eine andere übernehmen möchte, dann wird sie sich in einem allerersten Schritt zunächst darüber informieren, wo und wie die andere Einrichtung wirtschaftlich steht.
- Kurz vor der Wahl wollen die Wähler wissen, ob die Ausgliederung eines städtischen Betriebes in eine GmbH erfolgreich war.
- Zulieferer von noch zu verarbeitenden Materialien an eine Werkstatt für Behinderte haben Interesse an deren wirtschaftlicher Lage.

Erste Informationen zu diesen Fragen liefert stets die Finanzbuchhaltung, teils mit standardisierten und teils mit extra für den Entscheidungszweck erstellten Auswertungen.

## M

Suchen Sie ein Unternehmen (z. B. das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind) und finden Sie heraus, wie die Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung organisiert sind. Fragen Sie Freunde oder Bekannte, ob diese Ihnen etwas zur Organisation der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung ihres Betriebes erzählen können.

## Lernkartei

Noch ein Hinweis zum leichteren und nachhaltigen Lernen: Nutzen Sie Lernkarten! Vertiefen Sie den gelernten Stoff mittels der Lernmaschine im Langzeitgedächtnis!

Die Methode geht auf S. Leitner zurück. Schreiben Sie auf die eine Seite der Lernkarte – häufig DIN A7 – die Frage und auf die andere Seite der Lernkarte die Antwort zum jeweiligen Lernstoff auf. Ordnen Sie diese in eine Lernkartei (Lernmaschine) ein. Diese ist dabei behilflich, den Lernstoff kontinuierlich und erfolgreich zu lernen. Fertige Lernkarteien können erworben oder selber gebastelt/hergestellt werden. Es handelt sich dabei um eine rechteckige Schachtel, die in fünf Fächer eingeteilt wird, die jeweils 1, 2, 5, 8 und 14 cm lang sind.

Auf den Karteikarten werden auf der einen Seite eine kurze Frage und auf der anderen Seite eine kurze Antwort notiert. Umfangreicher Lernstoff wird ggf. auf mehrere Karten verteilt. Die Karten werden im ersten Fach eingestellt. Nach und nach wird der Lernstoff durch Lesen der Frage und Vergleich der eigenen Lösung mit der Musterlösung kontrolliert. Eine richtig beantwortete Frage wird ein Fach weitergelegt. Schon dieses Erfolgserlebnis kann für das Lernen insgesamt sehr förderlich sein.

Ist das erste Feld leer, wird es mit neuen Karten aufgefüllt. Ist ein anderes Feld voll, so wird ein etwa daumendicker Stapel wiederholt. Weiteres Vorgehen: Wird eine Frage richtig beantwortet, so legt man die Karte ein Feld weiter. Bei falscher Antwort ein Feld zurück.

Lernkarteien gibt es auch in elektronischer Form. Die verfügbare Software funktioniert nach dem gleichen Prinzip. Vorteile der Software gegenüber der Papierform liegen etwa darin, dass Tonaufnahmen und Bilder/Grafiken einbezogen werden können. Häufig ist damit auch eine detaillierte Lernplanung möglich.

Mit Software lässt sich ein ähnliches Verfahren anwenden, bei dem jede „digitale Lernkarte“ (z. B. eine Übersicht, ein Merksatz, eine Vokabel) einen Wert zugewiesen bekommt, der sich bei Erfolg um einen Punkt erhöht, bei Nichterfolg um einen Punkt vermindert. Außerdem bietet die Software meistens mehr Möglichkeiten zur Wiederholung.

Die von Leitner entwickelte „Lernpatience“ dient zum Lernen von besonders schwierigem Stoff. Es handelt sich um eine Variante der Lernkartei für bis zu 20 Karteikarten. Die Fächer sind für 3, 5 und 7 Karten ausgelegt. Wegen der geringen Anzahl an verwendeten Lernkarten können diese auch als Patience auf dem Tisch ausgebreitet werden. Damit wird der zu lernende Stoff zusätzlich etwas übersichtlicher.

### Lernpatience

Zu Beginn legen Sie drei Karten nebeneinander auf den Tisch, die Fragen nach oben. Versuchen Sie, die Frage auf der links liegenden Karte zu beantworten. Gelingt dies, so kommt die Karte in die zweite Reihe, und zwar an die ganz rechte Position (bzw. in das zweite Fach an hinterster Stelle). Gelingt dies nicht, kommt sie rechts neben die beiden verbliebenen Karten in der ersten Reihe (bzw. in das erste Fach nach ganz hinten). Alle drei Karten der ersten Reihe werden nun nach links verschoben. Ist eine Reihe voll, wird in dieser Reihe die Karte ganz links wieder geprüft. Wenn sie richtig beantwortet wird, legen Sie die Karte eine Reihe weiter. Wird sie nicht richtig beantwortet, so kommt sie wieder in die erste Reihe.

Leitner live: „Die Lernpatience ist somit nichts anderes als eine extrem verkleinerte Lernkartei in etwas anderer räumlicher Anordnung. Da wie dort geht dasselbe vor sich: Widerspenstige Informationen, in unserem Fall Telefonnummern, werden wiederholt, zehn- oder zwanzigmal oder noch öfter, so lange, bis sie weich werden, bis unser Gedächtnis sie verdauen kann. Leichte Telefonnummern hingegen, die widerstandslos kapitulieren, werden nur viermal wiederholt. Die Grundsätze des Verarbeitens, Wiederholens und Merkens sind also die gleichen, nach denen auch unsere Lernkartei aufgebaut ist – dass überflüssige Wiederholungen vermieden, die notwendigen dadurch aber nicht beeinträchtigt werden. Dennoch ist die Arbeit, die mit der Lernpatience bewältigt wird, ein wenig anders geartet. Sie ist gewissermaßen Rodung jungfräulichen Bodens, das Fußfassen auf völlig unbekanntem Gebiet, in dem es keine Orientierungspunkte gibt, die allererste Bekanntschaft mit völlig fremdem und beziehungslosem Material“ (vgl. Leitner 1995, S. 124 f.; Heister 2007; Heister & Weißler-Poßberg 2007; Heister, Wälte, Weißler-Poßberg & Finke 2007).

Erstellen Sie Lernkarten zu folgenden Begriffen: Accounting – Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung – Betriebliches Rechnungswesen – Bücher der Finanzbuchhaltung – Controlling – Effektivität – Effizienz – Externes Rechnungswesen – Finanzbuchhaltung – Internes Rechnungswesen – Kosten- und Leistungsrechnung – Management – Management Informationssystem – MIS – Strategische Erfolgspositionen – Unternehmensführung – Wirtschaften.

M

## 2 Der Jahresabschluss – kein Buch mit sieben Siegeln

In diesem Kapitel lernen Sie:

- sich im System der Finanzbuchhaltung zurechtzufinden und einzelne Teilbereiche zu unterscheiden,
- den Aufbau von Bilanzen in Grundzügen darzustellen,
- das Verhältnis von Inventar und Bilanz zu erläutern,
- die Ermittlung von Gewinn oder Verlust.

### Lernziele

**Was bisher erläutert wurde:** Manager tragen die Verantwortung für ihr Unternehmen, so wie Kapitäne für ihr Schiff. Entsprechend ist es auch ihre Aufgabe, das Unternehmen zu steuern. Steuern können sie aber nur, wenn das Ziel feststeht; ein Plan existiert, der zum Ziel führt; Informationen zur Verfügung stehen, wo man sich befindet; tatsächlich kontrolliert wird, ob man auf dem richtigen Weg ist und sich dem Ziel nähert. Das Rechnungswesen stellt u. a. diese Informationen bereit. Ein Informationslieferant im Rechnungswesen ist das Externe Rechnungswesen mit seinem Instrument „Jahresabschluss“.

### Der rote Faden

**Wie es weitergeht:** Nachfolgend wird der Jahresabschluss als Instrument/Ergebnisdokument der Finanzbuchhaltung erläutert.

Wesentliches Instrument bzw. Ergebnisdokument der Finanzbuchhaltung ist der *Jahresabschluss*, der – sehr allgemein beschrieben – unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln hat. Es handelt sich um die wertmäßige Dokumentation des Geschäftsjahres eines Unternehmens.

### Jahresabschluss

Der Jahresabschluss besteht mindestens aus *Bilanz* und *Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)*. Bei einigen Rechtsformen kommt ein *Anhang* hinzu, der die Bilanz erläutert. Zusätzlich zum Jahresabschluss haben Kapitalgesellschaften einen *Lagebericht* zu erstellen, der einen Einblick in die Lage und Entwicklung des Unternehmens geben soll. Der Lagebericht gehört nicht zum Jahresabschluss, ist aber zusammen mit dem Jahresabschluss vom Wirtschaftsprüfer zu prüfen.

Die Bilanz ist nach § 242 Abs. 1 HGB die Gegenüberstellung des Vermögens und der Schulden zum Bilanzstichtag: Der Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes und für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss (Eröffnungsbilanz, Bilanz) aufzustellen. Die Bilanz stellt das Vermögen und die Schulden nach den geltenden rechtlichen Vorschriften dar.

### Bilanz

Der Jahresabschluss:

- Bilanz
- Gewinn und Verlustrechnung (GuV)
- Anhang

Abb. 2.1: Der Jahresabschluss

**D** Die **Bilanz** ist eine gemäß den geltenden rechtlichen Vorschriften erstellte, stichtagsbezogene Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden (Fremdkapital und Eigenkapital).

Zwei Aspekte sind besonders zu beachten:

- Die Bilanz ist *stichtagsbezogen*. Der Stichtag ist der letzte Tag des Geschäftsjahres. Die Uhrzeit 23:59:59 oder besser gesagt 00:00:00. Wenn Sie am Stichtag fünf Minuten vor 24:00:00 Ihren nagelneuen Geschäfts-PKW zu Schrott fahren, ist dieser nicht mehr z. B. mit dem Anschaffungswert zu berücksichtigen, sondern lediglich mit dem noch verbleibenden Schrottwert.
- Die Bilanz darf nur nach den *gültigen rechtlichen Vorschriften* aufgestellt werden, unabhängig davon, ob Ihnen das logisch erscheint oder nicht. Wenn z. B. ein Grundstück schon sehr alt ist, so steht es immer noch mit dem ursprünglichen Anschaffungswert in der Bilanz (angenommen es hat keinen Werteverlust erfahren) und nicht zum Zeitwert: Ein Grundstück, das 2005 für 300.000 € gekauft wurde und heute 380.000 € wert ist, steht als Vermögensgegenstand mit 300.000 € in der Bilanz. Eine einfache Höherbewertung auf den gegenwärtigen Zeitwert ist nicht erlaubt.

### Wirtschaftsgesetze

Für das Studium des Rechnungswesens gibt es Sammlungen von wichtigen rechtlichen Vorschriften/Gesetzen/Gesetzessammlungen. Man kann davon ausgehen, dass die in den Sammlungen zusammengestellten Gesetze von besonderer Bedeutung sind. Nachfolgend eine Übersicht aus einem weit verbreiteten Reader:

- Handelsgesetzbuch – ohne Seehandel
- Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
- Bürgerliches Gesetzbuch – Auszug
- Aktiengesetz
- Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
- Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
- Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen
- Wechselgesetz
- Scheckgesetz
- Gesetz über den Wertpapierhandel
- Insolvenzordnung
- Gesetz über die Anfechtung von Rechtshandlungen eines Schuldners außerhalb des Insolvenzverfahrens
- Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
- Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
- Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung
- Verordnung (EWG) Nr 2137/85 des Rates der Europäischen Gemeinschaften betr. die Schaffung einer Europäischen wirtschaftlichen Interessenvereinigung
- Gesetz zur Ausführung der EWG-Verordnung über die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
- Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung