

K u r t S c h n e e m a n n

Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb

Kurt Schneemann
Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb

Dipl.-Kfm. Kurt Schneemann

Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Vogel Buchverlag

Die Buchgruppe *kfz-betrieb* umfasst derzeit folgende Titel:

WILLI DIEZ/MICHAEL STOLLENMAIER: Kostenmanagement im Kfz-Betrieb

MICHAEL DRUMM: Personalführung im Kfz-Betrieb

BERTHOLD MUCKENHAUPT: Erfolg im Gebrauchtwagengeschäft

UDO SCHMID: Wirklich kundenorientiert handeln

KURT SCHNEEMANN/ESTHER LONDRIGO/MARIA SCHÖTZ: After Sales Management

KURT SCHNEEMANN: Betriebswirtschaft im Kfz-Betrieb

KURT SCHNEEMANN/ALFRED LOY: Buchhaltung im Kfz-Betrieb

KURT SCHNEEMANN: Controlling im Kfz-Betrieb

KURT SCHNEEMANN: Finanzierung im Kfz-Betrieb

Weitere Informationen:
www.vogel-buchverlag.de

ISBN 978-3-8343-3160-1

2. Auflage. 2010

Alle Rechte, auch der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Hiervon sind die in §§ 53, 54 UrhG ausdrücklich genannten Ausnahmefälle nicht berührt.

Printed in Germany

Copyright 2002 by Vogel Business Media GmbH & Co. KG, Würzburg

Vorwort

Technologische Änderungen in der Kfz-Industrie treten immer schneller und nachhaltiger auf und verändern die Anforderungen an die Ausbildung der dort Beschäftigten. Analog zu den Änderungen im technischen Bereich sind im kaufmännischen Bereich ebenfalls grundlegende Veränderungen zu berücksichtigen.

Die Änderungen im kaufmännischen Bereich tangieren jedoch nicht nur die dort Beschäftigten, sondern auch die Mitarbeiter des technischen Sektors – und hier insbesondere die Führungskräfte.

Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen werden durch eine leistungsfähigere Datenverarbeitung vielfältiger und aussagekräftiger als sie jemals waren und sind heute unverzichtbar für die Führung eines Kfz-Betriebes. Somit steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, betriebswirtschaftliche Auswertungen verstehen und beurteilen zu können und sie als Entscheidungsgrundlagen für die eigenen Aufgaben im Kfz-Betrieb verwenden zu können. Vor der Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen kommt jedoch zuerst die Zahlenerfassung, deren qualitative und quantitative Anforderungen selbstverständlich auch entsprechend ansteigen.

Da die Datenerfassung und -auswertung in zunehmendem Maße gleichzeitig und parallel zur Leistungserstellung erfolgt, müssen sich auch die technischen Mitarbeiter intensiver mit diesen Problemen beschäftigen. Aufgrund dieser Überlegungen wurde dem Thema «Buchführung» der nötige Raum gewidmet.

Aufbauend auf die Erfassung betriebswirtschaftlicher Zahlen in der Buchhaltung mit der Behandlung steuerrechtlicher Fragen und Probleme der elektronischen Datenerfassung und Verarbeitung werden die Möglichkeiten der Datenauswertung durch praxiserprobte und verständliche Kennzahlen dargestellt. Die Anwendung dieser Kennzahlen in der Kostenrechnung, der Kalkulation und der Finanzierung wird praxisrelevant vermittelt. Fragen eines angemessenen Marketings sind für das Management ebenso wichtig wie die gesetzlichen Aufgabenstellungen und Verantwortungen im Rahmen der Führung eines eigenen Kfz-Betriebes.

Langjährige Beratungserfahrung, über tausend Fachseminare und mehrere Fachbücher zu allen betriebswirtschaftlichen Problemen der

Kfz-Betriebe sind die Grundlage zu diesem Buch. Es würde mich freuen, wenn meine theoretischen Überlegungen und meine praktischen Erfahrungen nicht nur die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung, sondern auch für eine solide Existenzgründung – angestellt oder selbstständig – sein könnte.

Münsingen

Kurt Schneemann

Vorwort zur zweiten Auflage

Während die 1. Auflage die handels- und steuerrechtlichen Bedingungen bis 1.1.2001 berücksichtigen konnte, ist der Stand dieser Ausgabe in Steuerrecht und Handelsrecht bis 31.12.2008 beachtet worden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich derzeit beide Rechtsnormen kurzfristig ändern können. Kontinuierliche Änderungen im Steuerrecht sieht man leider schon als normal an. Nachhaltige Änderungen im Handelsrecht müssen aber auch im Handelsrecht beachtet werden; die Regeln des Handelsgesetzbuches (HGB) werden durch die internationalen Rechnungslegungsvorschriften nach und nach ersetzt. Inwieweit hiervon auch die Rechnungslegungen kleiner und mittlerer Unternehmen betroffen sind, lässt sich derzeit nicht absehen.

Da beide Rechtssysteme sich laufend ändern, umfangreicher werden und sich leider verkomplizieren, ist dringend bei einem entsprechenden Problem im Kfz-Betrieb zu empfehlen, einen sachkundigen Rechtsanwalt oder Steuerberater zu befragen. Aus dem gleichen Grund erfolgte die Korrektur der entsprechenden Kapitel dieses Buches durch den Steuerberater HEINZ SCHNEEMANN, Darmstadt, dem ich dafür herzlich danke.

Neu aufgenommen wurde ein 11. Kapitel, das mit dem Thema «Ethik» auf bisher oft vernachlässigte, nicht rechenbare Probleme verweist. Die ethischen Probleme sind jedoch für einen zukunftsorientierten Kfz-Betrieb unabdingbar und müssen für eine erfolgreiche Zukunft berücksichtigt werden.

Münsingen

Dr. Kurt Schneemann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Buchführung im Kfz-Betrieb	13
1.1 Grundlagen	13
1.1.1 Buchführung und betriebswirtschaftliche Unternehmens- führung	14
1.1.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung – GoB	16
1.1.3 Inventar und Inventur	17
1.1.4 Bilanzgliederung und -gleichung	18
1.1.5 Bewertungsfragen in der Bilanz eines Kraftfahrzeugbetriebes .	21
1.1.6 Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	22
1.1.7 Grundbegriffe des Rechnungswesens	25
1.1.8 Die Technik der doppelten Buchführung	25
1.1.9 Der Buchungssatz	28
1.1.10 Der Kontenabschluss	29
1.1.11 Die Erfolgskonten	30
1.1.12 Der Abschluss des G+V-Kontos	32
1.1.13 Systematischer Überblick	32
1.1.14 Der Kontenrahmen	33
1.2 Ausgewählte Buchführungsprobleme im Service-Bereich	35
1.2.1 Die Umsatzsteuer in der Buchführung	35
1.2.2 Die Altteile-Umsatzsteuer	38
1.2.3 Die Buchung des Handelsgeschäftes und des Werkstatt- umsatzes	39
Grundlagen	39
Teile-Einkauf – Buchungsbeispiele	40
Teile-Verkauf – Buchungsbeispiele	41
Abschluss der Einkaufs- und Verkaufskonten	42
Zusammenfassung: Die Wareneinkaufs- und -verkaufskonten	43
1.2.4 Abschreibungen	44
Allgemeines	44
Abschreibungsmethoden	44
Wechsel der Abschreibungsmethoden	46
Teilwertabschreibung auf das Teilelager	47
Kalkulatorische Abschreibungen	48
1.2.5 Innerbetriebliche Leistungen	49
1.2.6 Gewährleistung und Kulanz	50
Definition	50
Gewährleistung und Umsatzsteuer	51
Die Verbuchung	52
1.2.7 Die Lohnverbuchung	57
Allgemeines	57

	Buchungsvarianten	57
	Urlaubs- und Weihnachtsgeld	59
	Buchungsbeispiel	60
	Lohnfortzahlungsversicherung für Arbeitgeber	60
	Freiwillige Sozialaufwendungen und Personal-	
	nebenkosten	62
1.2.8	Treibstoff-Agenturen	62
1.2.9	Rechnungsabgrenzungen in der Bilanz	63
	Allgemeines	63
	Sonstige Forderungen und sonstige Verbindlichkeiten	63
	Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten	65
1.2.10	Abgrenzungsbuchungen für die monatliche Erfolgsrechnung	66
1.2.11	Rückstellungen	67
1.3	Buchhaltung und elektronische Datenverarbeitung	68
1.3.1	Allgemeines	68
1.3.2	Die Summen- und Saldenliste	69
1.3.3	Betriebswirtschaftliche Auswertung – Kostenstatistik I	71
1.3.4	Betriebswirtschaftliche Auswertung – Kostenstatistik II	73
1.3.5	Betriebswirtschaftliche Auswertung – Liquidität	75
1.3.6	Buchungsbeispiele eines EDV-Systems	77
2	Betriebswirtschaft und Unternehmensführung	81
2.1	Grundlagen	81
2.2	Führungsaufgaben im Kfz-Betrieb	83
2.3	Grundlegende organisatorische Voraussetzungen für ein	
	funktionsfähiges Führungssystem	85
	2.3.1 Aufgabendelegation	85
	2.3.2 Organigramm	85
	2.3.3 Stellenbeschreibungen	87
2.4	Methoden der Unternehmensanalyse	88
2.5	Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen	90
	2.5.1 Grundlagen der Bilanzanalyse	90
	2.5.2 Das Arbeiten mit Kennzahlen	91
	2.5.3 Musterbilanz	93
	2.5.4 Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung	94
	2.5.5 Die interne Bilanzanalyse	96
	2.5.6 Die externe Analyse mit Messgrößenüberblick	99
	2.5.7 Auswertungen zur finanziellen Stabilität	101
	Liquidität	101
	Working Capital	104
	Anlagedeckung I	105
	Anlagedeckung II	106
	Debitorenlaufzeit	107
	Kreditorenlaufzeit	109
	Cash-flow	110
	Kapitaldienstgrenze	113
	Gesamtkapital-Umschlag	115
	Gesamtkapital-Verzinsung	117
	Return on Investment (ROI)	119
	Die Eigenkapitalquote	120
	Finanzierungsdauer und Nutzungsdauer einer	
	Investition	121
	Eigenkapital-Verzinsung	122

3 Betriebsstatistik	123
3.1 Grundlagen der betrieblichen Statistik	123
3.2 Die benötigten statistischen Werte und ihre Erfassung	124
3.3 Statistische Werte und Beispielzahlen	125
3.4 Auswertung der statistischen Zahlen	127
3.5 Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlengruppen	128
3.5.1 Fahrzeugverkauf	128
3.5.2 Werkstattlohnerelöse	129
3.5.3 Teile- und Zubehörerelöse	130
3.5.4 Verhältniszahlen beim Personal	132
3.6 Marktdurchdringung im Werkstattlohngeschäft	132
3.6.1 Definition	132
3.6.2 Loyalitätsfaktor	133
3.6.3 Kontaktfrequenz	134
3.6.4 Möglicher Lohnumsatz – marktorientiert	134
3.6.5 Möglicher Lohnumsatz – kapazitätsorientiert	135
3.6.6 Ausschöpfung des Werkstattpotentials	136
3.6.7 Arbeitsplatzkapazität	136
4 Deckungsbeitragsrechnung im Rahmen der Kostenrechnung und in der praktischen Anwendung	139
4.1 Grundlagen	139
4.2 Die kurzfristige Erfolgsrechnung	140
4.3 Die kurzfristige Erfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung ...	141
4.3.1 Buchhalterische und begriffliche Voraussetzungen	141
4.3.2 Die kalkulatorischen Kosten in der kurzfristigen Erfolgsrechnung	143
4.3.3 Größere, unregelmäßige Zahlungen im Rahmen der kurzfristigen Erfolgsrechnung	145
4.3.4 Abweichungen zwischen der monatlichen Auswertung und der Steuerbilanz	145
4.4 Die Deckungsbeitragsrechnung als Teilkosten- und Vollkostenrechnung	146
4.4.1 Grundlagen	146
4.4.2 Deckungsbeiträge I bis III	147
Deckungsbeiträge und Umsatzstruktur	147
Deckungsbeitrag I – Fahrzeuggeschäft	148
Deckungsbeitrag I – Teile und Zubehör	149
Deckungsbeitrag I – Werkstattlohngeschäft	150
Deckungsbeitrag I und Stundenverrechnungssatz	150
4.4.3 Deckungsbeitrag II	152
4.4.4 Deckungsbeitrag III	153
4.4.5 Betriebsergebnis	153
4.5 Kennzahlenauswertung und Praxisumsetzung	154
4.5.1 Auswertung durch Geschäftsleitung und Mitarbeiter	154
4.5.2 Maßnahmen zur betrieblichen Optimierung	155
4.5.3 Das einschlägige methodische Vorgehen	158
5 Kostenrechnung und Kalkulation	163
5.1 Mathematische Ermittlung des Kostendeckungspunktes	163
5.2 Der Kostenansatz bei Planrechnung und Kalkulation	165
5.3 Beispielrechnung: Autowaschanlage ja oder nein?	166
5.4 Optimierung der Preisgestaltung: Festlegung kurzfristiger und langfristiger Preisuntergrenzen	168

5.5	Zusatzaufträge und kurzfristige Preisuntergrenzen	169
5.6	Deckungsbeitragsrechnung und Rechnungswesen im Kfz-Betrieb	170
5.6.1	Einfache, weiterführende und stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	170
5.6.2	Die Deckungsbeitragsrechnung als Teilkostenrechnung	172
5.6.3	Die Deckungsbeitragsrechnung als Vollkostenrechnung	173
5.6.4	Die Deckungsbeitragsrechnung als kurzfristige Erfolgsrechnung	176
5.7	Deckungsbeitragsrechnung und Managemententscheidungen	178
5.7.1	Kostendeckungspunkt und Gesamtbetrieb	178
5.7.2	Kostendeckungsquote	178
5.7.3	Fixkostendeckung	179
5.8	Selbstfertigung oder Fremdbezug	181
5.8.1	Grundlagen	181
5.8.2	Berechnungsmethode 1 – Tabellenkalkulation	181
5.8.3	Berechnungsmethode 2 – Mathematische Berechnung	183
5.9	Die Kalkulation des Stundenverrechnungssatzes	184
5.9.1	Grundlagen	184
5.9.2	Ermittlung des Ist-Stundenverrechnungssatzes	186
5.9.3	Ermittlung des Soll-Stundenverrechnungssatzes	187
6	Planrechnungen	191
6.1	Grundlagen	191
6.2	Planung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung	193
6.2.1	Fahrzeuggeschäft	195
6.2.2	Werkstattlohnere und Teile/Zubehör	196
6.2.3	Planrechnung und Kennzahlenanalyse	197
7	Finanzierung	201
7.1	Begriffliche Grundlagen	201
7.1.1	Kapital	201
7.1.2	Eigenkapital	202
7.1.3	Fremdkapital	203
7.1.4	Finanzierung	203
7.1.5	Liquidität	204
7.1.6	Höhe des Kapitalbedarfs	204
7.2	Kapitalbedarfsdeckung	206
7.2.1	Schematischer Überblick	206
7.2.2	Innenfinanzierung	206
7.2.3	Außenfinanzierung	207
	Finanzierung durch Einlagen	207
	Fremdfinanzierung	210
	Kreditvergabekriterien der Banken	223
	Finanzplanung	230
	Kapitaldienstfähigkeit	238
	Finanzierungsprobleme: Vermeidung und Handlungsalternativen	239
7.2.4	Sonderfinanzierungen	241
	Eurogeldmarktkredite	241
	Förderprogramme für Existenzgründer	242
7.2.5	Zusammenfassung der Maßnahmen zur Senkung der Finanzierungskosten	244

8	Marketing im After-Sales-Bereich	245
8.1	Marktsituation	245
8.2	Zielvorgaben für das Marketing im Kfz-Betrieb	246
8.3	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zum Marktpotential	247
8.3.1	Kennzahlenauswahl und Berechnungsmethoden	247
8.3.2	Ermittlung des Servicemarktpotentials	148
8.3.3	Aktuelle Servicemarktausschöpfung	248
8.3.4	Ermittlung des Teile- und Zubehörpotentials	249
8.3.5	Teile- und Zubehör-Marktausschöpfung	250
8.4	Marketinginstrumente	251
8.4.1	Mitarbeiterpotential	251
8.4.2	Wettbewerbsbeobachtungen	251
8.4.3	Kundenbefragungen	252
8.5	Planung und Umsetzung von Marketingaktivitäten	254
8.5.1	Vorbereitende Überlegungen	254
8.5.2	Zieldefinition	256
8.5.3	Zielgruppendefinition	256
8.5.4	Rahmenbedingungen	257
8.5.5	Aktionsverfolgung	258
8.5.6	Etatplanung und Erfolgskontrolle	258
8.5.7	Aktionscheckliste	258
8.6	Maßnahmen zur Erhöhung der Marktausschöpfung	259
8.6.1	Marketingmaßnahmen vor dem Serviceaufenthalt	259
8.6.2	Marketingmaßnahmen im Autohaus	260
8.6.3	Marketingmaßnahmen nach dem Serviceaufenthalt	260
8.7	Defizit-Analyse und einzuleitende Maßnahmen im Service und Teilevertrieb	261
9	Investitionen	267
9.1	Ausgangsüberlegungen	267
9.2	Rentabilitätsrechnungen	268
9.3	Amortisationsrechnung	269
9.4	Investitionsrechnung und Kostendeckungspunkt	270
9.5	Dynamische Formen der Investitionsrechnungen	272
9.6	Investitionsentscheidungen und Marktanalysen	273
10	Rechte und Pflichten des Geschäftsführers eines Kfz-Betriebes	277
10.1	Die GmbH als wichtigste Rechtsform im Kfz-Handel	277
10.2	Die rechtliche Situation des Geschäftsführers einer GmbH	279
10.3	Die persönlichen Voraussetzungen eines Geschäftsführers	280
10.4	Der Anstellungsvertrag mit dem Geschäftsführer	281
10.5	Aufgabenbereiche und Kompetenzen des Geschäftsführers	282
10.5.1	Die laufende Geschäftsführung	282
10.5.2	Aufgaben im Zusammenhang mit der Gesellschafterversammlung	284
10.5.3	Umfassende Pflichten im Rechnungswesen	284
	Buchführung	284
	Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses für Kapitalgesellschaften	285
	Internes Kontrollsystem als Aufgabe des Geschäftsführers	285
10.6	Beendigung der Geschäftsführer-Eigenschaft	289

10.7 Die Vertretungsbefugnis des Geschäftsführers	291
10.8 Der Anstellungsvertrag und die Bezüge	292
10.9 Die Haftung des Geschäftsführers	293
11 Ethik und Wirtschaftlichkeit	297
11.1 Grundlagen einer ethisch orientierten Unternehmensführung im Kfz-Betrieb	297
11.2 Aufgaben des Managements in einem modernen Kfz-Handelsbetrieb	298
11.3 Konflikt zwischen individueller Freiheit und technischer Weisungs- gebundenheit	300
11.4 Menschenwürde und Arbeitsvertrag: Feststehende und verhandelbare Positionen	301
11.5 Kommunikation: Problemlösungen durch Kompromiss oder Konsens	302
11.6 Führungsethik	302
11.7 Konsequenzen aus den Überlegungen	309
Stichwortverzeichnis	313

1

Buchführung im Kfz-Betrieb

Unter steuerrechtlichen und unter handelsrechtlichen Gesichtspunkten ist jedes Unternehmen gezwungen, eine ordnungsgemäße Buchführung zu unterhalten. Somit ist es ökonomisch sinnvoll, die dabei ermittelten Zahlenwerte und Zahlenzusammenstellungen mit geringem zusätzlichen Aufwand soweit zu verfeinern, dass die notwendigen Werte und Zahlen als Führungsunterlagen zur Verfügung stehen. Dies gilt insbesondere für den Servicebereich, da hier nicht nur ein erhebliches Potential zur Zukunftssicherung eines Kfz-Betriebes angesprochen wird, sondern auch umfangreiche betriebswirtschaftliche Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die allerdings – umwirkungsvoll eingesetzt werden können – eine exakte und nachvollziehbare buchhalterische Basis brauchen.

1.1 Grundlagen

Gesetzliche Regelungen

Die gesetzlichen Regelungen des Handelsgesetzbuches (HGB) und des GmbH-Gesetzes (GmbH-Gesetz), die diesem Lehrbuch zugrunde liegen, befinden sich zur Zeit (Stand Dezember 2008) im Umbruch.

Die Änderungen des HGBs werden in dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) erfolgen. Die einzelnen Änderungen, die der Gesetzgeber in das BilMoG aufnehmen will, können an dieser Stelle nicht im Detail erläutert werden. Die generelle Zielrichtung dieses Gesetzes ist die Anpassung der Regeln des HGBs an internationale Rechnungslegungsvorschriften und hier insbesondere an die Rechnungslegungsvorschriften des IFRS, um den deutschen Firmen auf Dauer eine vollwertige Alternative zur internationalen Rechnungslegung zu geben. Verbessert werden soll damit die Aussagekraft der handelsrechtlichen Abschlüsse, eine Vereinfachung des HGBs sowie Erleichterungen für

Kleinstunternehmen. Obwohl das BilMoG vom Bundeskabinett zum 21.05.2008 beschlossen wurde, ist eine Verabschiedung dieses Gesetzes für 2008 nicht mehr geplant. Die Anwendung dieses Gesetzes wird erst für Geschäftsjahre nach dem 31.12.2009 erfolgen.

M.E. kann daher eine endgültige Aussage zu den Auswirkungen noch nicht getroffen werden, da erfahrungsgemäß Änderungen bis zum letzten Tag der Veröffentlichung noch erfolgen werden.

1.1.1 Buchführung und betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Spiegelbild eines Unternehmens

Die Buchführung ist der zentrale Teil eines unternehmerischen Rechnungswesens. Sie hat die Aufgabe, eine vollständige und nachprüfbar belegte Erfassung aller betrieblichen Vorgänge zu gewährleisten. Die betrieblichen Vorgänge sind sachlich zu gliedern und in ihrer zeitlichen Reihenfolge aufzuzeichnen. Folglich kann man die Buchhaltung als ein in Zahlen dargestelltes Spiegelbild eines Unternehmens ansehen.

Rechnungswesen

In einem ersten Schritt wird die Vergangenheit dokumentiert und kontrolliert. Mit der Erweiterung der Buchführung durch Kosten-, Investitions- und Finanzplanrechnungen erfolgt der Aufbau eines betrieblichen Rechnungswesens, mit dessen Hilfe das Unternehmen überwacht und gesteuert werden kann.

Betrachtet man die Buchführung von ihrer Zielsetzung, sind drei wesentliche Aufgaben zu erfüllen, die auch den Aufbau und die Gestaltung der Buchführung prägen:

Bewertungswahlrechte

1. Bei der **steuerrechtlichen Aufgabe** ermittelt die Buchführung die Zahlengrundlagen für die Erhebung der Steuern durch den Staat. Eine Reihe steuerrechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten – insbesondere im Rahmen von Bewertungswahlrechten – ermöglichen es jedem Unternehmen, seine steuerliche Situation zu optimieren.

Ziel der Buchführung: exaktes Einhalten der steuerrechtlichen Vorschriften, um die Vermögens- und Ertragslage «richtig» darzustellen.

Monatsauswertungen

2. Bei der **handelsrechtlichen Aufgabe** bildet die Buchführung die Grundlage für die Kreditwürdigkeitsprüfung durch Banken und andere Geldgeber des Unternehmens. Aufgrund der aus der Buchführung entwickelten Monatsauswertungen, die insbesondere für unsere Branche und hier speziell für den Servicebereich von großer Wichtigkeit sind, und mit Hilfe der Jahresbilanzen entscheiden Geldgeber und Lieferanten über die Kreditwürdigkeit des Unternehmens.

Kreditwürdigkeit

Ziel der Buchführung muss somit die Beachtung der handelsrechtlichen Vorschriften zum Schutz der Gläubiger des Unternehmens und zur Absicherung des Geschäftsverkehrs unter Kaufleuten sein.

3. Die **unternehmerische Aufgabe** sieht die Buchführung unter dem Aspekt der Kontrolle, Führung und Zukunftssicherung des Betriebes. Aufgrund von monatlichen kurzfristigen Auswertungen (kurzfristige Erfolgsrechnung – KER, betriebswirtschaftliche Auswertung – BWA), Betriebsvergleichen und Bilanzanalysen werden die Voraussetzungen für die Unternehmenssteuerung und eine zielorientierte Zukunftsplanung geschaffen.

Unternehmenssteuerung

Zukunftsplanung

Ziel der Buchführung ist hier die Aufbereitung des Zahlenmaterials in der Weise, dass möglichst frühzeitig positive Entwicklungen erkannt und gefördert und gegen negative Entwicklungen sofortige Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Zudem muss die Buchhaltung gewährleisten, dass die kurz-, mittel- und langfristige Liquidität und somit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert sind.

Die steuerrechtlichen und die handelsrechtlichen Aufgaben der Buchhaltung stehen in einem Zielkonflikt: Während es unter dem Aspekt der Vermeidung von Steuerzahlungen sinnvoll ist, die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens so schwach und ungünstig wie nur möglich darzustellen, ist für die externe Kreditwürdigkeitsprüfung eine möglichst eindrucksvolle Vermögens- und Ertragslage wünschenswert. Sieht man zudem diese beide Aufgaben unter der Interessenlage des jeweiligen Unternehmens, kann man kein großes Engagement für eine ordnungsgemäße Buchhaltung erwarten. Deshalb hat der Gesetzgeber eine Reihe von Vorschriften und Gesetze geschaffen, damit im öffentlichen Interesse eine ordnungsgemäße Buchführung zu einer staatlich gewünschten Besteuerung und zu einer unabdingbaren Absicherung des Geschäftsverkehrs unter Kaufleuten führt. Die wohl drastischste Sanktionsmaßnahme finden Sie im Strafgesetzbuch im § 283 b, der in abgekürzter Form wie folgt lautet:

Zielkonflikt

Besteuerung

**Absicherung des
Geschäftsverkehrs**

«(1) Mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer

1. Handelsbücher zu führen unterlässt oder so führt, dass die Übersicht über seinen Vermögensstand erschwert wird.

.....

(2) Werfahrlässig handelt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bestraft.»

Unternehmerische Aufgabe

Für die Erfüllung der dritten Aufgabe der Buchhaltung – nämlich der unternehmerischen Aufgabe der Buchhaltung – gibt es keine staatlichen Sanktionsvorschriften, diese sind auch nicht notwendig. Werden diese Aufgaben der Buchhaltung vernachlässigt, «regelt der Markt» die entsprechenden Folgen, d.h., das entsprechende Unternehmen wird wirtschaftlich scheitern.

Fazit: Unter steuerrechtlichen und unter handelsrechtlichen Gesichtspunkten ist jedes Unternehmen gezwungen, eine ordnungsgemäße Buchführung zu unterhalten. Somit ist es ökonomisch sinnvoll, die bereits vorhandenen Zahlenwerte und Zahlensammlungen mit geringem zusätzlichem Aufwand so weit zu verfeinern, dass die notwendigen Werte und Zahlen als Führungsunterlagen zur Verfügung stehen. Dies gilt insbesondere für den Servicebereich, da hier nicht nur ein erhebliches Potential zur Zukunftssicherung eines Kfz-Betriebes angesprochen wird, sondern auch umfangreiche betriebswirtschaftliche Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die allerdings – um wirkungsvoll eingesetzt werden zu können – eine exakte und nachvollziehbare buchhalterische Basis brauchen.

1.1.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung – GoB

Jedes Unternehmen ist – wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt – aufgrund handelsrechtlicher und steuerrechtlicher Vorschriften gehalten, die Geschäftsvorfälle in seinem Unternehmen ordnungsgemäß in seiner Buchhaltung aufzuzeichnen.

Welche Anforderungen der Gesetzgeber an eine Buchhaltung stellt, ist in den einzelnen Gesetzen festgelegt.

Die für Sie wichtigsten Ausführungen befinden sich im HGB (Handelsgesetzbuch), und zwar in den Paragraphen 238 bis 263, die die Bestimmungen über Inventar, Jahresabschluss und Aufbewahrungsfristen enthalten. § 242 HGB schreibt die «doppelte Buchführung» vor.

Materielle Ordnungsmäßigkeit

Im Rahmen der GoB unterscheidet man die materielle Ordnungsmäßigkeit:

Richtigkeit und Vollständigkeit

Beispiele

1. Alle Geschäftsvorfälle sind zu buchen.
2. Sie sind richtig zu buchen.
3. Vorfälle, die nicht stattfanden, dürfen nicht gebucht werden.
4. Bei der Inventur müssen alle vorhandenen Gegenstände aufgezeichnet werden.
5. Die Bewertung muss richtig sein.

und die formelle Ordnungsmäßigkeit:

Klarheit und Übersichtlichkeit

1. Klare und eindeutige Kontenbezeichnung.
2. Zeitlich fortlaufende Buchungen.
3. Täglicher Kassenabschluss.
4. Klarer Zusammenhang Beleg – Buchung – Beleg.
5. Ein «sachverst ändiger Dritter» muss sich kurzfristig in die entsprechende Buchführung einarbeiten und sich ein Bild von der Vermögen- und Finanzlage des Betriebes machen können.

Beispiele

1.1.3 Inventar und Inventur

Grundlage und Ausgangsgröße jeder Buchhaltung ist das Inventar-Verzeichnis. Der Bedeutung dieses Verzeichnisses entsprechend hat der Gesetzgeber hierzu umfangreiche Gesetze und Richtlinien erlassen, die der Buchführungspflichtige beachten muss.

Inventar-Verzeichnis

Unter Inventar verstehen wir ein neben der Buchhaltung separat erstelltes Verzeichnis aller Schulden und aller Vermögensgegenstände eines Kaufmannes zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Die Inventur ist die Handlung, mit der das Inventar-Verzeichnis erstellt wird.

Wir können hierbei drei Verfahrensweisen unterscheiden:

Drei Verfahrensweisen

1. die **körperliche Bestandsaufnahme**, bei der alle vorhandenen materiellen Vermögensgegenstände gezählt, gemessen bzw. gewogen werden;
2. die **buchmäßige Bestandsaufnahme**, bei der anhand von Belegen und Buchungslisten die nicht gegenständlichen Vermögensgegenstände erfasst werden. Diese Bestandsaufnahme wird bei Forderungen und Verbindlichkeiten sowie bei der Erfassung der beweglichen Anlagevermögensgegenstände (Maschinen, Geräte, Firmenfahrzeuge) angewendet, im letzteren Fall aber nur dann, wenn eine ordnungsgemäß geführte Anlagekartei vorhanden ist;
3. die **Bestandsaufnahme anhand von Urkunden** finden wir bei der Erfassung von Grundstücken und Gebäuden, Vertragsrechten, Patenten und Lizenzen oder Lagerscheinen.

Dem Inventar kommt die Aufgabe zu festzustellen, welche Vermögensgegenstände in einem Unternehmen vorhanden sind, und gleichzeitig zu überprüfen, ob die tatsächlich vorhandenen Vermögenswerte (Ist-Bestände) mit den Buchbeständen (Soll-Bestände) übereinstimmen.

Ist-Bestände

Soll-Bestände

ÜBERSICHT

Inventar

Schriftliche Zusammenstellung, entwickelt aus der Inventur;

Geschäftsvermögen

genaue und vollständige Aufstellung
nach Menge, Art und Wert
zu einem bestimmten Stichtag

abzüglich

Geschäftsschulden

genaue und vollständige Aufstellung
nach Menge, Art und Wert
zu einem bestimmten Stichtag

ergibt

das Eigenkapital

Wird nunmehr das Inventar nach bestimmten Regeln zusammengefasst und übersichtlich dargestellt, erhält man eine **Bilanz**.

Vermögenswerte
Schulden
Eigenkapital

1.1.4 Bilanzgliederung und -gleichung

Eine Bilanz ist die Aufstellung von den Vermögenswerten, den Schulden und dem Eigenkapital eines Unternehmens. Wie diese Aufstellung theoretisch aussehen kann, ist an den Bilanzmodellen der Bilder 1.1 bis 1.3 dargestellt.

Zum Verständnis dieser drei Modelle ist noch unbedingt folgende (buchungstechnische) Definition des Eigenkapitals zu beachten:

Das Eigenkapital ist stets der Unterschiedsbetrag zwischen dem Vermögen eines Unternehmens und dessen Schulden.

Aktivseite Die Seite der Bilanz, auf der die Vermögensgegenstände stehen, wird Aktivseite genannt (die Positionen, die dort stehen – verbucht sind –, sind die Aktiva), die Seite mit den Schulden (Verbindlichkeiten, Krediten)

Passivseite (dort sind die Passiva verbucht).

1. Fall: Das Vermögen ist größer als die Schulden des Betriebes (Normalfall); das Eigenkapital steht als Ausgleichsgröße auf der Passivseite der Bilanz (Bild 1.1).

AKTIVA	BILANZ	PASSIVA
Vermögen	Eigenkapital	
	Schulden	
Bilanzsumme	Bilanzsumme	

Bild 1.1 Schema einer normalen Bilanz

2. *Fall*: Die Schulden sind größer als das Vermögen des Unternehmens (Bild 1.2). Das Eigenkapital steht jetzt auf der Aktivseite der Bilanz – **Minderkapital**. (Möglich wäre es auch, das Eigenkapital als Minusposten auf der Passivseite zu verbuchen.)

AKTIVA	BILANZ	PASSIVA
Vermögen	Schulden	
Eigenkapital		
Bilanzsumme	Bilanzsumme	

Bild 1.2 Schema einer überschuldeten Bilanz

Zu Übungszwecken könnte eine Bilanz in einem Kfz-Betrieb wie Bild 1.3 aussehen.

AKTIVA	BILANZ	PASSIVA	
<u>Anlagevermögen</u>	<u>Eigenkapital</u>	175 000,-	
Grundstücke	80 000,-	<u>Fremdkapital</u>	
Gebäude	230 000,-	Langfristige Kredite	275 000,-
Betriebsausstattung	50 000,-	<u>Kurzfristige Kredite</u>	
<u>Umlaufvermögen</u>		Bankkontokorrent	85 000,-
Warenbestand	180 000,-	Lieferanten-Verbindlichkeiten	75 000,-
Forderungen	70 000,-	Schuldwechsel	1 200,-
Kasse	1 200,-		
<u>Bilanzsumme</u>	<u>611 200,-</u>	<u>Bilanzsumme</u>	<u>611 200,-</u>

Bild 1.3 Übungsbilanz

Aktivseite Die wichtigsten Posten der Aktivseite einer Bilanz sind

die **Positionen des Anlagevermögens**

die nicht abnutzbaren (und somit nicht regelmäßig abschreibbaren) Grundstücke, Gebäude, Maschinen und maschinelle Anlagen, Betriebsausstattung, Geschäftsausstattung und die Vorführwagen.

Als Anlagevermögen versteht man alle Vermögensteile eines Unternehmens, die langfristig im Unternehmen bleiben und dazu dienen, dass das Unternehmen seine Leistung erbringen kann.

die **Positionen des Umlaufvermögens**

die Warenbestände (neue Fahrzeuge, eigene, gebrauchte Fahrzeuge, Bestände an Ersatzteilen und Zubehör), die Forderungen, gegebenenfalls die Bankguthaben und der Kassenbestand.

Als Umlaufvermögen versteht man die Vermögensteile, die umgesetzt werden, d.h. die nur kurzfristig im Unternehmen verbleiben. Es finden ständig Zu- und Abgänge statt.

Passivseite Die wichtigsten Posten der Passivseite sind

das **Eigenkapital**,

die **langfristigen Schulden** (Verbindlichkeiten, Kredite) – dies sind Bank- und sonstige Kredite, die dem Unternehmen länger als vier Jahre zur Verfügung stehen. Man finanziert hiermit das Anlagevermögen und einen Teil des Umlaufvermögens;

die **kurzfristigen Schulden**, die wiederum unterteilt sind in die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten (Kontokorrent), die Lieferantenverbindlichkeiten (wobei in der Kfz-Branche zu beachten ist, dass je nach Fabrikat die Finanzierung des Neufahrzeugbestandes als Lieferantenverbindlichkeiten oder als Bankverbindlichkeiten der jeweiligen Hersteller-/Importeurbank ausgewiesen werden) und gegebenenfalls die Schuldwechsel.

Diese Positionen sind ebenfalls Fremdkapital, stehen dem Unternehmen aber nur kurze Zeit zur Verfügung. Sie ändern sich in Höhe und Zusammensetzung rasch.

Bilanzgleichung Die Bilanzsumme ist auf der Aktiv- und der Passivseite immer gleich groß (Bilanzgleichung), da – wie bereits dargestellt – das Eigenkapital stets den Ausgleich zwischen den Vermögenswerten (Aktivposten) und den Schulden (Verbindlichkeiten) eines Unternehmens herstellt.

1.1.5 Bewertungsfragen in der Bilanz eines Kraftfahrzeugbetriebes

Bei der Bewertung muss man zwischen dem Anlagevermögen und dem Umlaufvermögen eines Betriebes unterscheiden.

Das **Anlagevermögen** wird von einem Betrieb regelmäßig genutzt und damit abgenutzt. Deshalb wird das Anlagevermögen regelmäßig abgeschrieben, um diesen Wertverlust buchmäßig zu erfassen. Ausgangsgröße hierbei sind stets die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten!

Das **Umlaufvermögen** ist meist nur kurz im Betrieb, es schlägt sich schnell um. Im Normalfall wird es dadurch nicht abgenutzt/abgewertet. Eine regelmäßige Abschreibung entfällt somit. Trotzdem können Ereignisse im Einzelfall eintreten, die zu einem Wertverlust führen, der buchhalterisch erfasst werden muss. Man spricht hier dann nicht von «Abschreibung», sondern von einer «Wertberichtigung».

Nach welchen Grundsätzen findet nunmehr die Bewertung von Anlagevermögen und Umlaufvermögen statt?

Ausgangsgröße und gleichzeitig die unbedingte Wertobergrenze für alle Vermögensgegenstände – gleichgültig, ob im Anlagevermögen oder im Umlaufvermögen – sind gemäß § 253 HGB die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten.

Vermögensgegenstände des abnutzbaren Anlagevermögens sind planmäßig auf die Jahre ihrer mutmaßlichen Nutzung abzuschreiben.

Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens sind dann auf einen niedrigeren Wert abzuschreiben (Wertberichtigung), wenn aufgrund eines Ereignisses (Schadens) eine Wertminderung eingetreten ist oder eintreten droht. In der Fachliteratur gibt es eine Reihe von Bewertungsgrundsätzen, für die Praxis mittelständischer Betriebe dürften folgende Bewertungsgrundlagen die häufigsten Bewertungsprobleme abdecken:

1. Bewertungsgrundlage:
Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten;
2. Bewertungsgrundlage:
Niederstwertprinzip.
 - 2.1. Unterprinzip (Vorsichtsprinzip):
Drohende Verluste müssen ausgewiesen werden.
 - 2.2. Unterprinzip (Vorsichtsprinzip):
Nicht realisierte Gewinne dürfen nicht ausgewiesen werden.

Bewertung

Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten!

Abschreibung

Wertberichtigung

Häufigste Bewertungsprobleme

Bilanzkennzahlen 1.1.6 Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung

**Steuerrechtlich
Handelsrechtlich**

Obwohl die Gewinn-und-Verlust-Rechnung nicht die Bilanz im engeren Sinne ist, gehört schon vom Buchungsaufbau die Gewinn-und-Verlust-Rechnung notwendigerweise zu einer Bilanz. Eine Reihe von Bilanzkennzahlen sind nur mit Hilfe der Werte aus der Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu erstellen. Steuerrechtlich und handelsrechtlich ist die G+V ebenfalls Bestandteil einer ordnungsgemäßen Rechnungslegung. Unter Berücksichtigung der Struktur der Kraftfahrzeug-Händlerbetriebe ist bei der Bilanzanalyse zu beachten, dass überwiegend nur Steuerbilanzen vorliegen und dass die Gliederungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für Bilanz und G+V überwiegend nicht berücksichtigt werden. Für Analysezwecke ist sowieso eine sinnvolle Zusammenfassung bzw. Straffung der Zahlenwerke zu empfehlen, um zu übersichtlichen, zielorientierten Aussagen zu kommen.

**Branchenbezogene
Bilanzanalyse**

Unbedingt notwendig ist jedoch die Verwendung des «modifizierten» Umsatzkostenverfahrens bei der Gliederung einer G+V. Wird dieses Gliederungsverfahren, das für den Buchhaltungslaien schlicht dadurch zu erkennen ist, dass im Gliederungsschema die Position «Bestandsveränderungen» fehlt, nicht angewendet, ist eine fundierte, branchenbezogene Bilanzanalyse nicht möglich.

Umsatzkostenverfahren

Während das Umsatzkostenverfahren (auch in modifizierter Form) steuerrechtlich und handelsrechtlich lediglich eine Möglichkeit ist, ist es für eine qualifizierte Unternehmensanalyse und -steuerung in unserer Branche unumgänglich. Alle von den Herstellern und Importeuren angebotenen fabrikatsspezifischen kurzfristigen und langfristigen Auswertungen basieren auf diesem Verfahren, das in der Praxis als Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut ist. Die Deckungsbeitragsrechnung selbst wird in der Praxis allerdings in zwei unterschiedlichen Formen angewendet: einmal in Form der Teilkostenrechnung zum anderen in Form der Vollkostenrechnung.

**Deckungsbeitrags-
rechnung**

**Teilkostenrechnung
Vollkostenrechnung**

Somit stehen dem Kraftfahrzeughändler drei Formen der kurzfristigen Erfolgsrechnung zur Verfügung: die steuerrechtliche/handelsrechtliche Grundform der G+V, die bei der Unternehmensanalyse stets in Verbindung mit der Bilanzanalyse benötigt wird, die Aufbereitung der G+V als Teilkostenrechnung und in der Aufbereitung als Vollkostenrechnung.

Das Gliederungsschema der G+V als Teilkostenrechnung ist in Tabelle 1.1 dargestellt, das der G+V als Vollkostenrechnung in Tabelle 1.2.

Eine weitere Untergliederung der Deckungsbeiträge ist bei einigen Fabrikaten üblich.

Tabelle 1.1 Kostenstruktur der Gewinn-und-Verlust-Rechnung – Teilkostenrechnung

	Gesamtwerte	Neufahrzeuge	Gebrauchte Fahrzeuge	Lohnerlöse Werkstatt	Teile u. Zubehör
Klasse 8 (Erlöse)					
Klasse 7 (VAK)					
= DB I					
variable Verkaufskosten ¹⁾					
= DB II					
direkte Fixkosten ²⁾					
= DB III					
indirekte Fixkosten I ³⁾					
= Betriebsergebnis I					
± außerordentl. Ergebnis					
= Jahresergebnis					

	Gesamtwerte	Neufahrzeuge	Gebrauchte Fahrzeuge	Lohnerlöse Werkstatt	Teile u. Zubehör
Klasse 8 (Erlöse)					
Klasse 7 (VAK)					
= DB I					
variable Verkaufskosten ¹⁾					
= DB II					
direkte Fixkosten ²⁾					
= DB III					
indirekte Fixkosten I ³⁾		z.B. 30%	z.B. 10%	z.B. 40 %	z.B. 20%
= Betriebsergebnis I					
± außerordentl. Ergebnis					
= Jahresergebnis					

Tabelle 1.2

Kostenstruktur der Gewinn-und-Verlust-Rechnung – Gesamtkostenrechnung

Zu 1): Unter variablen Verkaufskosten sind diejenigen Kosten zu verstehen, die nur dann anfallen, wenn ein Umsatz getätigt wird (ohne dass es sich um den Wareneinsatz – VAK – handelt, der schon auf der Vorstufe berücksichtigt wurde). Beispiele: Verkäuferprovisionen, Überführungen, Zulassungen, Ablieferungsdurchsicht.

Zu 2): Kosten, die einer Abteilung direkt zugerechnet werden können, die aber unabhängig von der Verkaufsleistung – oder aber einer Reparatur – anfallen. Beispiele: Bürokosten der Verkaufsabteilungen, Werkstattmeister, Lagerist.

Zu 3): Kosten, die weder einer Leistung noch einer Abteilung direkt zugerechnet werden können. Beispiele: Kosten der Unternehmensführung, der allgemeinen Verwaltung, Finanzbuchhaltung, Versicherungen.

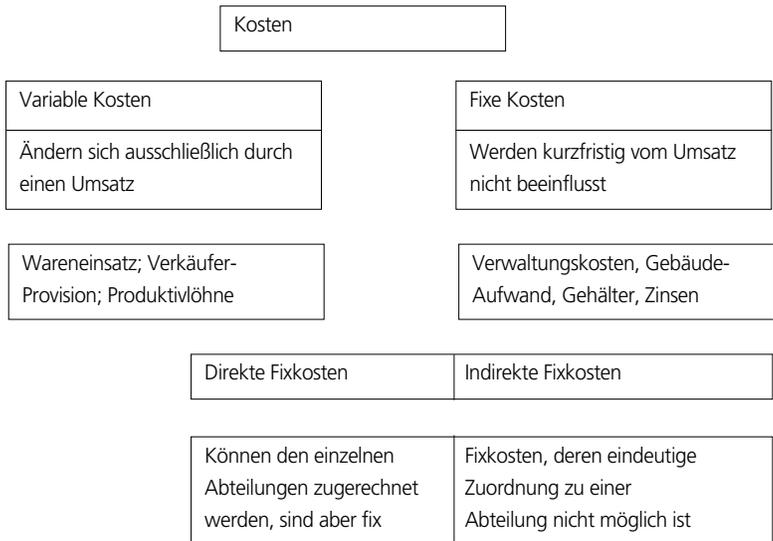


Bild 1.4 Fixe und variable Kosten

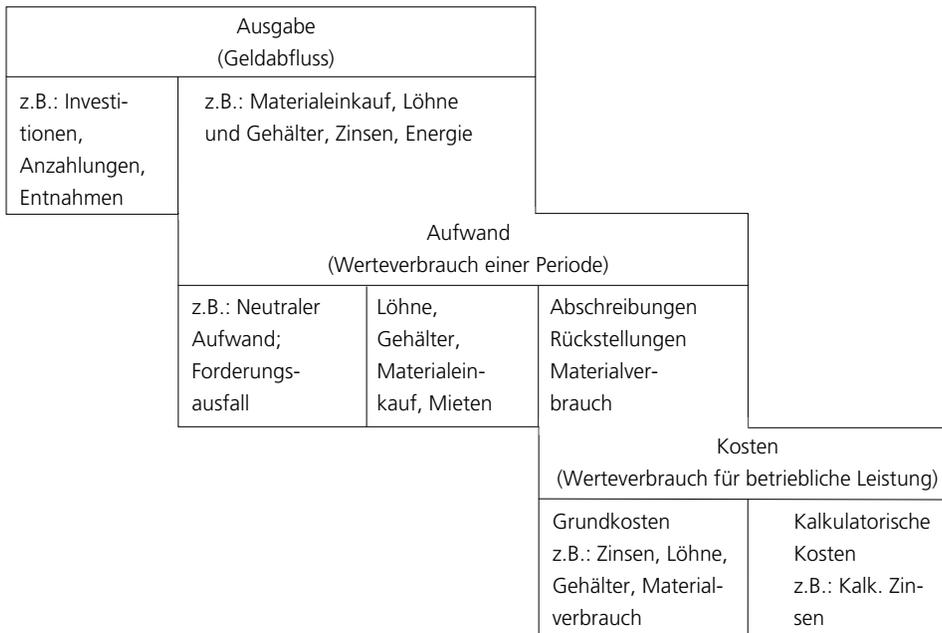


Bild 1.5 Ausgaben, Aufwand, Kosten

Einnahme (Geldzufluss)		
Kundenanzahlungen, Einlagen, Kreditinanspruchnahmen	z.B.: Verkäufe von Fahrzeugen, von Anlagevermögen, Mieten, Zinsen	
Ertrag (Wertezugang einer Periode)		
z.B.: Neutraler Ertrag; Mieten, Zinsen	Verkäufe von Fahrzeugen, Lohnerlöse, Teile	Innerbetriebliche Leistungen
Erlöse (Wertezugang für betriebliche Leistung)		
Verkäufe von Fahrzeugen, Lohnerlöse, Teile, innerbetriebliche Leistungen		

Bild 1.6 Einnahme, Ertrag, Erlös

Gliederungsschema der G+V als Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung hat grundsätzlich den gleichen Aufbau wie die Teilkostenrechnung, legt aber nach einem bestimmten Schlüsselverfahren die nicht direkt zurechenbaren Fixkosten auf die einzelnen Abteilungen um.

1.1.7 Grundbegriffe des Rechnungswesens

Unterschieden werden

- fixe und variable Kosten (Bild 1.4),
- Ausgaben, Aufwand, Kosten (Bild 1.5) sowie
- Einnahme, Ertrag, Erlös (Bild 1.6).

1.1.8 Die Technik der doppelten Buchführung

Die Bilanz gibt die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag (Bilanzstichtag) an. Jeder folgende Geschäftsvorfall bewirkt eine Änderung der Bilanz.

**Stichtag
Geschäftsvorfall**

Aktiva	Bilanz	Passiva
		Eigenkapital
Vermögen		Schulden
Bilanzsumme		Bilanzsumme

Soll	Aktiv-Konto	Haben
		Anfangsbestand

Soll	Aktiv-Konto	Haben
		Anfangsbestand

Soll	Passiv-Konto	Haben
	Anfangsbestand	

Soll	Passiv-Konto	Haben
	Anfangsbestand	

Bild 1.7 Ableitung der Konten aus der Bilanz

! Jeder Geschäftsvorfall ändert zwei Bilanzpositionen!

Beispiel *Zahlt nach dem Bilanzstichtag ein Kunde seine Rechnung bar, erhöht sich der Bestand in der Kasse, und unsere Forderungen vermindern sich in gleicher Höhe.*

Aufgrund dieser Änderungen müsste die Bilanz bei jedem Geschäftsvorfall stets neu geschrieben werden. Dies ist natürlich in der Praxis nicht durchführbar. Man behilft sich bei diesem Problem mit einem Verfahren, das auch bei anderen (Mengen-) Problemen der Buchhaltung häufig angewendet wird: Man «eröffnet» so genannte (Unter-) Konten, das heißt, man untergliedert die Bilanz in einzelne Konten (Bild 1.7).

Konten

Buchungen

In unserem vorliegenden Fall wird für jede Bilanzposition ein eigenes Konto eröffnet, das der Bilanz ähnlich ist, dessen beide Seiten aber mit Soll und Haben bezeichnet werden. Da diese Konten aus der Bilanz abgeleitet werden, nennt man sie Bilanzkonten; auf ihnen werden nunmehr die Buchungen vorgenommen.

Alle auftretenden Geschäftsvorfälle lassen sich nach folgender Systematik erklären.

Um das System der doppelten Buchführung zu verstehen, müssen Sie wissen, ob ein Konto ein Aktiv- oder ein Passiv-Konto ist und folgende vier Merksätze beachten:

Doppelte Buchführung

- 1. **Merksatz:** Bei den Bilanzkonten unterscheiden wir den Anfangsbestand, die Zugänge, die Abgänge und den Endbestand eines Kontos.
- 2. **Merksatz:** Bei den Aktivkonten werden der Anfangsbestand und die Zugänge im Soll gebucht. Abgänge und Endbestand werden im Haben gebucht.
- 3. **Merksatz:** Bei den Passivkonten werden der Anfangsbestand und die Zugänge im Haben gebucht. Abgänge und Endbestand werden im Soll gebucht.
- 4. **Merksatz:** Jeder Geschäftsvorfall muss auf (mindestens) zwei Konten gebucht werden: Eine Buchung erfolgt im Soll, eine Buchung erfolgt im Haben.

Die Merksätze in Kontenform sind in Bild 1.8 dargestellt.

Soll	Aktiv-Konto	Haben
Anfangsbestand		Abgänge
Zugänge		Endbestand (Saldo)
Summe		Summe

Soll	Passiv-Konto	Haben
Abgänge		Anfangsbestand
Endbestand (Saldo)		Zugänge
Summe		Summe

Bild 1.8 Buchungsinhalte der Aktiv- und der Passivkonten

Obwohl die obige Darstellungsform recht einfach und übersichtlich scheint, ist es für den Buchführungsanfänger – so zeigt die Erfahrung – sehr schwer, die einzelnen Begriffe und Zuordnungen schnell (für den Praktiker wird es intuitiv) erfassen zu können.

Deshalb hier einige «Lernhilfen»:

Lernhilfen

- ❑ Wenn Sie nicht genau wissen, ob Sie es mit einem Aktiv- oder einem Passivkonto zu tun haben: Sehen Sie sich eine Bilanz an – hier können Sie genau ersehen, welche Aktiv- und welche Passivkonten sind.
- ❑ Sie wissen nicht, auf welcher Seite des Kontos der Anfangsbestand steht: Sehen Sie sich wieder die Bilanz an: Auf der gleichen (Bilanz-) Seite, auf der die entsprechende Position steht, befindet sich der Anfangsbestand auf dem entsprechenden Konto (bei Aktivkonten also auf der linken Soll-Seite, bei Passivkonten auf der rechten Haben-Seite).
- ❑ Sie wissen nicht, wo die Zugänge und Abgänge hinkommen: Die Zugänge stehen stets auf der Seite des Anfangsbestandes (bei Aktivkonten also auf der Soll-Seite; bei Passivkonten auf der Haben-Seite). Abgänge und Endbestand stehen auch stets auf der gleichen Seite – und stets gegenüber Anfangsbestand und Zugängen.

1.1.9 Der Buchungssatz

Wie wir gesehen haben, hat ein Geschäftsvorfall stets mindestens zwei Buchungen mit dem gleichen Betrag zur Folge: eine Soll-Buchung sowie eine Haben-Buchung.

Soll-Buchung
Haben-Buchung

Grundsätzlich nennt man die Soll-Buchung zuerst, die Haben-Buchung an zweiter Stelle; verbindet man beide Buchungen mit dem Wort «an», erhält man einen Buchungssatz:

SOLL an HABEN

Beispiel *Wir nehmen 5000,- € aus der Kasse und bringen sie zur Bank:*

Soll-Konto Haben-Konto Betrag
Bank- Kto. an Kasse-Kto. 5000,- €

Tabelle 1.3 Buchungslisten

Nr	Datum	Soll-Konto	Soll-Betrag	Haben-Konto	Haben-Betrag
1.	24.5.2008	Bank-Konto	5000,-	Kasse-Konto	5000,-
2.					

oder

Nr	Datum	Konto	Soll-Betrag	Haben-Betrag
1.	24.5.2008	Bank-Konto	5000,-	
		Kasse-Konto		5000,-
2.				

Während auf den Konten die Geschäftsvorfälle sachlich geordnet gebucht werden (Kassenein- und -ausgänge auf das Konto «Kasse»; Forderungszu- und -abnahmen auf das Konto «Forderungen»), können nunmehr auch die Geschäftsvorfälle in zeitlicher Reihenfolge erfasst und gleichzeitig bestimmt werden, auf welcher Kontenseite welcher Betrag zu verbuchen ist.

Diese Buchungslisten der Buchungssätze könnten wie in Tabelle 1.3 dargestellt aussehen.

Nach den GoB ist es erforderlich, dass jeder Buchungsbeleg Angaben enthalten muss, auf welchem Konto er zu verbuchen ist. Obige Schreibweise eignet sich nunmehr auch dafür, die Buchungsbelege «vorzukontieren», d.h., auf den Buchungsbelegen wird vermerkt, unter welchem Datum, welcher Buchungsnummer welcher Betrag gebucht wurde und wo die Gegenbuchung steht.

Buchungsbeleg

1.1.10 Der Kontenabschluss

Wir haben bis jetzt gelernt, wie auf T-Konten gebucht wird, und gesehen, wie Buchungssätze gebildet werden. Zur Vervollständigung müssen jetzt noch die Konten «abgeschlossen» werden.

Vorab: Wir haben gelernt, dass es auf einem beliebigen Konto vier Größen gibt – nämlich den Anfangsbestand, die Zugänge, die Abgänge und den Endbestand. Wir haben gesehen, dass der Anfangsbestand durch die Eröffnungsbuchung auf das entsprechende Bilanzkonto gelangt, die Zugänge und Abgänge sind das Ergebnis der laufenden Buchungen der Geschäftsvorfälle. Nunmehr fehlt uns noch der Endbestand.

Endbestand

Nehmen wir die drei bekannten Größen und ordnen sie, können wir wie folgt rechnen:

$$\text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} \text{ ./. } \text{Abgänge} = \text{Endbestand}$$

d.h., wir können aus den drei uns vorliegenden Größen eines Kontos die vierte Größe, nämlich den Endbestand, errechnen.

Dieser Vorgang ist in Bild 1.9 in Kontenform zu sehen.

Soll		Kasse-Konto		Haben	
Dat.	Text	€	Dat.	Text	€
1.1.	Anfangsbestand	1200,-	3.1.	Briefmarken	85,-
3.1.	Teilebarverkauf	57,-	3.1.	Endbestand/Saldo	1523,-
3.1.	Pkw-Reparatur	351,-			
		1608,-			1608,-

Bild 1.9 Kontenmuster

Kontenabschluss

Technisch lässt sich der Kontenabschluss (Saldierung) wie folgt beschreiben: Wir addieren die betragsmäßig größere Seite eines Kontos (hier die Soll-Seite mit dem Anfangsbestand und den Zugängen; Summe 1608,- €) und subtrahieren davon die Abgänge (Haben-Seite mit 85,- €) und erhalten als Saldo den Endbestand in Höhe von 1523,- €.

Dieses Rechenverfahren stellt sicher, dass Soll- und Haben-Seite eines Kontos ausgeglichen sind.

$$\text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} = \text{Abgänge} + \text{Endbestand}$$

Der errechnete Saldo auf dem Konto ist gleichzeitig der Endbestand des Kontos. Sie haben die Salden errechnet und auf den entsprechenden Konten eingetragen – verbucht – und damit gegen einen Grundsatz der doppelten Buchführung verstoßen: nämlich der Verpflichtung, jeden Geschäftsvorfall zweimal zu buchen!

Diese fehlende Buchung erfolgt auf der Schlussbilanz, die somit die Endbestände der Bilanzkonten übernimmt.

(Gegen den Grundsatz der doppelten Verbuchung würde man auch bei der Eröffnungsbuchung verstoßen, wenn man lediglich die Anfangsbestände auf die Konten übertragen würde. Um die Systematik der doppelten Buchführung auch hier beizubehalten, schafft man das so genannte «Eröffnungsbilanzkonto», dessen Zweck darin besteht, die systematisch erforderliche Gegenbuchung aufzunehmen.)

Der zeitliche Ablauf der einzelnen Buchungsvorgänge kann wie in Bild 1.10 dargestellt werden.



Bild 1.10 Zeitlicher Ablauf der Buchungsvorgänge

1.1.11 Die Erfolgskonten

Unsere bisherigen Buchungen waren alle «erfolgsneutral», d.h., das Gesamtvermögen des Betriebes hat sich durch die Buchungen nicht verändert, ein Abgang auf der Aktiv-(Vermögens-)seite war mit einem Abgang auf der Schuldseite in gleicher Höhe verbunden und umgekehrt.

Erträge

In der Realität sind die Unternehmen aber daran interessiert, einen Gewinn zu erzielen, d.h., sie wollen Erträge erwirtschaften und müssen dafür Aufwendungen erbringen.

Aufwendungen

Erträge können in einem Autohaus sein: Erträge aus durchgeführten Reparaturen, Verkauf von Zubehör und Teilen, Erträge aus dem Verkauf von neuen und gebrauchten Fahrzeugen usw.