Simultanmodelle für die Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung

DISSERTATION

ROMAN KELSCH

Simultanmodelle für die Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung von Kapitalgesellschaften

Eine quantitative Analyse aus rechnungslegungspolitischer Sicht am Beispiel einer kleinen GmbH

Dissertation

Eingereicht bei der Fakultät für Betriebswirtschaft

der Universität Hamburg

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

vorgelegt von

Dipl.-Wi.-Math. Roman Kelsch

Hamburg, August 2014

Vorsitzender:	Prof. Dr. Siegfried Grotherr
Erstgutachter:	Prof. Dr. Carl- Christian Freidank
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Lothar Streitferdt
Datum der Disputation:	17. Dezember 2014

Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Revisions- und Treuhandwesen der Universität Hamburg in den Jahren 2010 bis 2014. Mein herzlicher Dank gilt allen, die mich im Entstehungsprozess dieser Arbeit unterstützt haben.

Insbesondere bedanke ich mich bei meinem akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Carl- Christian Freidank für die konstruktive Betreuung während der Promotionszeit und für die zahlreichen wertvollen Anregungen. Ich danke Herrn Prof. Dr. Lothar Streitferdt für die Übernahme des Zweitgutachtens. Ganz herzlich möchte ich mich bei Herrn WP Thorsten Dzulko für die Realisierung der Kooperation und für die Schaffung von den notwendigen Freiräumen bedanken.

Mein herzlichster Dank gilt meiner Familie: Meinen Eltern, die mich während meiner gesamten Ausbildungszeit unterstützt und immer an den erfolgreichen Abschluss geglaubt haben. Meinem Bruder, der stets meine wissenschaftliche Denkweise gefördert hat. Und meiner Frau, die sehr viel Verständnis gezeigt und jederzeit ermutigende Worte gefunden hat. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Roman Kelsch

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht III

Inhaltsverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis XXII

Symbolverzeichnis XXVII

Abbildungsverzeichnis XLV

Tabellenverzeichnis XLVII

Einleitung 1

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit 1

2 Gang der Untersuchung 7

Erster Hauptteil: Entscheidungsunterstützende Instrumente im System der Unternehmensführung 15

1 Unternehmensentscheidungen als Aufgabe der Unternehmensführung 15

1.1 Das Unternehmen als Objekt der Unternehmensführung 15

1.2 Unternehmensumwelt als Objekt der Unternehmensführung 21

1.3 Betriebswirtschaftliche Entscheidungssituation als Handlungsspielraum der Unternehmensführung 24

2 Controlling als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung 33

2.1 Grundlagen des Controllings 33

2.2 Rechnungswesen als Gegenstand des Controllings 38

2.3 Planung, Steuerung und Kontrolle als Instrumente des Controllings 48

2.4 Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen 54

3 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente der Unternehmens-führung 59

3.1 Güter-, Rechnungs- und Zielsystem des Unternehmens 59

3.2 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als entscheidungsorientiertes Instrument der Unternehmensführung 66

4 Zwischenfazit 89

Zweiter Hauptteil: Rechnungslegungspolitik im Modell der zieloptimalen Jahresabschlussgestaltung 99

1 Theoretische Grundlagen 99

2 Grundlagen der Rechnungslegungspolitik als Modellbasis 107

2.1 Einführung und Begriffsklärungen 107

2.2 Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik und ihre Einsatzmöglichkeiten im Rahmen von Modellen 112

2.3 Rechnungslegungspolitisches Instrumentarium als Modellparameter unter Berücksichtigung des BilMoG 123

2.4 Rechnungslegungspolitik im Rahmen der Kapitalflussrechnung 160

2.5 Grenzen der Rechnungslegungspolitik 162

2.6 Rechnungslegungspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen 165

3 Grundlegendes zu den Modellansätzen der Rechnungslegungspolitik 173

3.1 Betriebswirtschaftliche Modellvariationen 173

3.2 Rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle 177

4 Kosten und Nutzen rechnungslegungspolitischer Gestaltung aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung 197

4.1 Grundlegende Betrachtung 197

4.2 Kostenbetrachtung 204

4.3 Nutzenbetrachtung 212

5 Zwischenfazit 217

Dritter Hauptteil: Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Basis rechnungslegungspolitischer Optimierungsprozesse 229

1 Operationalisierung der Interdependenzen der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Ausgangsbasis für die Optimierung 229

1.1 Grundsätzliche Überlegungen 229

1.2 Gewinn- und Verlustrechnung 233

1.3 Bilanz 249

1.4 Kapitalflussrechnung 263

1.5 Ausgewählte Kennzahlen 274

2 Konzipierung eines Modellansatzes zur Rechnungslegungspolitik auf Basis mathematischer Optimierung unter Verwendung hergeleiteter Interdependenzen 291

2.1 Merkmale des Optimierungsmodells für die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung 291

2.2 Transformation der hergeleiteten Interdependenzen zwecks Optimierung 300

3 Computergestützte Programmierung des aufgestellten Modells 348

3.1 Grundsätzliche Umsetzung 348

3.2 Verdeutlichung der Funktionsweise im Modell anhand von Beispielrechnungen 352

4 Zwischenfazit 485

Schlussbetrachtung 499

1 Zusammenfassung der Ergebnisse 499

2 Abschließende Beurteilung 505

Anhang LV

Literaturverzeichnis LXXV

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht III

Inhaltsverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis XXII

Symbolverzeichnis XXVII

Abbildungsverzeichnis XLV

Tabellenverzeichnis XLVII

Einleitung 1

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit 1

2 Gang der Untersuchung 7

Erster Hauptteil: Entscheidungsunterstützende Instrumente im System der Unternehmensführung 15

1 Unternehmensentscheidungen als Aufgabe der Unternehmensführung 15

1.1 Das Unternehmen als Objekt der Unternehmensführung 15

1.1.1 Begriff des Unternehmens 15

1.1.2 Führung eines Unternehmens 18

1.2 Unternehmensumwelt als Objekt der Unternehmensführung 21

1.2.1 Systematisierung 21

1.2.2 Wechselwirkungen und Restriktionen 22

1.3 Betriebswirtschaftliche Entscheidungssituation als Handlungsspielraum der Unternehmensführung 24

1.3.1 Theoretische Ansätze 24

1.3.2 Sicherstellung der Unternehmenstätigkeit als Hauptziel der Unternehmensführung 26

1.3.3 Handlungsalternativen und Zielauswirkungen 28

2 Controlling als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung 33

2.1 Grundlagen des Controllings....33

2.1.1 Konzeptionen des Controllings 33

2.1.2 Ansätze zur theoretischen Fundierung des Controllings....36

2.2 Rechnungswesen als Gegenstand des Controllings 38

2.2.1 Rechnungswesen als Informationsbasis der Unternehmensführung 38

2.2.2 Internes Rechnungswesen 40

2.2.3 Externes Rechnungswesen 42

2.2.4 Harmonisierung des Rechnungswesens 45

2.3 Planung, Steuerung und Kontrolle als Instrumente des Controllings....48

2.3.1 System zur Planung, Steuerung und Kontrolle 48

2.3.2 Budgetierung als formalzielorientierte Planung und Kontrolle....50

2.3.3 Kennzahlen als Hilfsmittel für Planung, Steuerung und Kontrolle....52

2.4 Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen 54

2.4.1 Konzeptionelle Besonderheiten....54

2.4.2 Controlling-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen 56

3 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente der Unternehmens-führung 59

3.1 Güter-, Rechnungs- und Zielsystem des Unternehmens 59

3.1.1 Grundaufbau der Teilsysteme 59

3.1.2 Materieller Aufbau des verwendeten Rechnungssystems 62

3.2 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als entscheidungsorientiertes Instrument der Unternehmensführung 66

3.2.1 Grundsätzliches zur Integration 66

3.2.2 Erfolgsplanung 69

3.2.2.1 Ziele und Aufgaben 69

3.2.2.2 Erfolgsrechnung als Instrument der Erfolgssteuerung 71

3.2.3 Bilanzplanung 73

3.2.3.1 Ziele und Aufgaben 73

3.2.3.2 Bilanz als Steuerungsinstrument 76

3.2.4 Finanzplanung 77

3.2.4.1 Ziele und Aufgaben 77

3.2.4.2 Finanzrechnung als Instrument der Liquiditätssteuerung 80

3.2.5 Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen 81

3.2.5.1 Rentabilitäts- und liquiditätsorientierte Betrachtung 81

3.2.5.2 Wertorientierte Betrachtung 84

4 Zwischenfazit 89

Zweiter Hauptteil: Rechnungslegungspolitik im Modell der zieloptimalen Jahresabschlussgestaltung 99

1 Theoretische Grundlagen 99

2 Grundlagen der Rechnungslegungspolitik als Modellbasis 107

2.1 Einführung und Begriffsklärungen 107

2.2 Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik und ihre Einsatzmöglichkeiten im Rahmen von Modellen 112

2.2.1 Einführende Systematisierung 112

2.2.2 Aus der Finanzpolitik abgeleitete Zielsetzungen 114

2.2.3 Aus der Publizitätspolitik abgeleitete Zielesetzungen 116

2.2.4 Ableitung rechnungslegungspolitischer Zielsetzungen aus dem Eigeninteresse des Managements 118

2.2.5 Zielkonflikte und Lösungsansätze 119

2.2.6 Einsatz von Zielgrößen im Rahmen von Modellen 121

2.3 Rechnungslegungspolitisches Instrumentarium als Modellparameter unter Berücksichtigung des BilMoG 123

2.3.1 Grundlegende Strukturierung 123

2.3.2 Sachverhaltsgestaltungen 124

2.3.2.1 Einführung und Merkmale 124

2.3.2.2 Einsatz als Aktionsparameter im Rahmen von Modellen 127

2.3.2.3 Modellrelevante Änderungen durch das BilMoG 128

2.3.3 Sachverhaltsabbildungen 129

2.3.3.1 Einführung und Merkmale 129

2.3.3.2 Einsatz als Aktionsparameter im Rahmen von Modellen 133

2.3.3.3 Modellrelevante Änderungen durch das BilMoG 135
2.3.3.3.1 Streichung und Beibehaltung von Wahlrechten 135
2.3.3.3.2 Selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände 140
2.3.3.3.3 Latente Steuern 142
2.3.3.3.4 Zugangsbewertung Vermögensgegenstände 145
2.3.3.3.5 Folgebewertung Vermögensgegenstände 147
2.3.3.3.6 Passivposten 149
2.3.3.3.7 Bilanzpolitische Ermessensspielräume 152
2.3.4 Sonstige Auswirkungen des BilMoG auf Modellparameter 154
2.3.4.1 Anhebung der Größenschwellen für Kapitalgesellschaften 154
2.3.4.2 Neuausrichtung des Maßgeblichkeitsprinzips 155
2.3.4.3 Aktionsparameter und Stetigkeitsgrundsätze 158
2.4 Rechnungslegungspolitik im Rahmen der Kapitalflussrechnung 160
2.5 Grenzen der Rechnungslegungspolitik 162
2.6 Rechnungslegungspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen 165
2.6.1 Besonderheiten rechnungslegungspolitischer Gestaltung 165
2.6.2 Modellanforderungen für kleine und mittlere Unternehmen .169
3 Grundlegendes zu den Modellansätzen der Rechnungslegungspolitik 173
3.1 Betriebswirtschaftliche Modellvariationen 173
3.1.1 Qualitative und quantitative Modelle 173

3.1.2 Total- und Partialmodelle 175
3.1.3 Simultan- und Sukzessivmodelle 176
3.2 Rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle 177
3.2.1 Konzipierung rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle 177
3.2.1.1 Grundsätzliches 177
3.2.1.2 Zielformulierung 178
3.2.1.3 Formulierung des Entscheidungsfelds 180
3.2.1.3.1 Interdependenzen der Jahresabschlussgrößen 180
3.2.1.3.2 Jahresabschlussverändernde Aktionsparameter 182
3.2.1.3.3 Einbindung von Kennzahlen 184
3.2.2 Merkmale ausgewählter rechnungslegungspolitischer Modellansätze 185
3.2.3 Konzeptionelle Erweiterungen bestehender Modellansätze ... 194
4 Kosten und Nutzen rechnungslegungspolitischer Gestaltung aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung 197
4.1 Grundlegende Betrachtung 197
4.1.1 Erstellung des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung des Verwendungszwecks 197
4.1.2 Gestaltung des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der Auswahlkriterien rechnungslegungspolitischer Maßnahmen 198
4.1.3 Analyse des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der Wirkung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen 202
4.2 Kostenbetrachtung 204

4.2.1 Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ..204
4.2.2 Erkennbarkeit rechnungslegungspolitischer Maßnahmen 206
4.2.3 Kompensierende Wirkungen in Folgeperioden.....208
4.2.4 Zielkonflikte.....209
4.2.5 Unsicherheit der Plandaten und Ungewissheit der Maßnahmenwirkungen 210
4.3 Nutzenbetrachtung.....212
4.3.1 Anreize zur Rechnungslegungspolitik in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation.....212
4.3.2 Verständnis der Wirkungszusammenhänge unter Berücksichtigung der Analyse durch Adressaten 215
5 Zwischenfazit.....217
Dritter Hauptteil: Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Basis rechnungslegungspolitischer Optimierungsprozesse 229
1 Operationalisierung der Interdependenzen der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Ausgangsbasis für die Optimierung.....229
1.1 Grundsätzliche Überlegungen.....229
1.2 Gewinn- und Verlustrechnung.....233
1.2.1 Erträge 233
1.2.2 Aufwendungen 234
1.2.2.1 Sonstige Aufwendungen.....234
1.2.2.2 Abschreibungen 235
1.2.2.3 Zinsen.....237

1.2.2.4 Ergebnisabhängige Aufwendungen....238
1.2.3 Latente Steuern....244
1.2.4 Vorläufiges Jahresergebnis....248
1.3 Bilanz....249
1.3.1 Vermögensstruktur....249
1.3.1.1 Anlagevermögen....249
1.3.1.2 Umlaufvermögen und ARAP....252
1.3.2 Kapitalstruktur....255
1.3.2.1 Eigenkapital....255
1.3.2.2 Fremdkapital....257
1.3.2.2.1 Rückstellungen....257
1.3.2.2.2 Verbindlichkeiten....258
1.3.3 Latente Steuern....261
1.4 Kapitalflussrechnung....263
1.4.1 Ermittlungs- und Darstellungsmethoden....263
1.4.2 Direkte Darstellung der Zahlungsmittelbewegungen bei derivativer Ermittlung....267
1.4.2.1 Cash Flow aus operativer Tätigkeit....267
1.4.2.2 Cash Flow aus Investitionstätigkeit....270
1.4.2.3 Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit....271
1.4.2.4 Veränderung der liquiden Mittel....273
1.5 Ausgewählte Kennzahlen....274
1.5.1 Rentabilitätskennzahlen....274

1.5.2 Liquiditätskennzahlen 282

2 Konzipierung eines Modellansatzes zur Rechnungslegungspolitik auf Basis mathematischer Optimierung unter Verwendung hergeleiteter Interdependenzen 291

2.1 Merkmale des Optimierungsmodells für die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung 291

2.2 Transformation der hergeleiteten Interdependenzen zwecks Optimierung 300

2.2.1 Formulierung der Zielfunktion 300

2.2.2 Festlegung des Entscheidungsfelds unter Berücksichtigung der Restriktionen jahresabschlussverändernder Aktionsparameter 302

2.2.2.1 Optimale Gewinn- und Verlustrechnung 302

2.2.2.1.1 Ergebnisrestriktionen 302

2.2.2.1.1.1 Optimale Erträge 302

2.2.2.1.1.2 Optimale Aufwendungen 304

2.2.2.1.2 Ergebnisabhängige Aufwendungen 308

2.2.2.1.2.1 Optimale Tantieme 308

2.2.2.1.2.2 Optimale Körperschaftsteuer 310

2.2.2.1.2.3 Optimale Gewerbesteuer 312

2.2.2.1.3 Latente Steuern 314

2.2.2.1.4 Zusammenfassung des optimierten Jahresergebnisses 317

2.2.2.2 Optimale Bilanz 318

2.2.2.2.1 Anlagevermögen 318

2.2.2.2.2 Umlaufvermögen und ARAP 321
2.2.2.2.3 Aktive latente Steuern.....323
2.2.2.2.4 Eigenkapital.....324
2.2.2.2.5 Fremdkapital 325
2.2.2.2.5.1 Optimale Rückstellungen.....325
2.2.2.2.5.2 Optimale Verbindlichkeiten 326
2.2.2.2.6 Passive latente Steuern.....329
2.2.2.3 Optimale Kapitalflussrechnung.....330
2.2.2.3.1 Cash Flow aus operativer Tätigkeit 330
2.2.2.3.2 Cash Flow aus Investitionstätigkeit.....332
2.2.2.3.3 Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit 332
2.2.2.3.4 Bestand liquider Mittel nach Veränderung durch den optimierten Cash Flow.....333
2.2.2.4 Restriktionen ausgewählter Jahresabschlusskennzahlen 334
2.2.2.4.1 Optimale Rentabilitätskennzahlen.....334
2.2.2.4.2 Optimale Liquiditätskennzahlen.....336
2.2.2.5 Restriktionen jahresabschlussverändernder Aktionsparameter 337
2.2.2.5.1 Sachverhaltsabbildungen 337
2.2.2.5.2 Sachverhaltsgestaltungen.....343
2.2.3 Zusammenfassende Darstellung des Optimierungsmodells...345
3 Computergestützte Programmierung des aufgestellten Modells.....348
3.1 Grundsätzliche Umsetzung.....348

3.2 Verdeutlichung der Funktionsweise im Modell anhand von Beispielrechnungen 352
3.2.1 Grundsätzliche Annahmen des Anwendungsbeispiels 352
3.2.2 Darstellung der Ausgangssituation 354
3.2.2.1 Referenzperiode 354
3.2.2.1.1 Integrierte Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung 354
3.2.2.1.1.1 Struktur- Bilanz 354
3.2.2.1.1.2 Struktur- Erfolgsrechnung 356
3.2.2.1.1.3 Struktur- Finanzrechnung 357
3.2.2.1.2 Relevante Nebenrechnungen 359
3.2.2.1.2.1 Darstellung Entwicklung Anlagevermögen 359
3.2.2.1.2.2 Darstellung Entwicklung Finanzierungsverbindlichkeiten 360
3.2.2.1.2.3 Darstellung Kalkulation latenter Steuern 361
3.2.2.1.2.4 Darstellung Kalkulation Steuer- und Tantiemeaufwendungen 365
3.2.2.1.3 Kennzahlenrelationen 367
3.2.2.1.3.1 Rentabilitätskennzahlen 367
3.2.2.1.3.2 Liquiditätskennzahlen 368
3.2.2.2 Planperioden 369
3.2.2.2.1 Integrierte Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung 369
3.2.2.2.1.1 Struktur- Bilanz 369
3.2.2.2.1.2 Struktur- Erfolgsrechnung 373
3.2.2.2.1.3 Struktur- Finanzrechnung 375

3.2.2.2.2 Relevante Nebenrechnungen 377
3.2.2.2.2.1 Darstellung Entwicklung Anlagevermögen 377
3.2.2.2.2.2 Darstellung Entwicklung Finanzierungsverbindlichkeiten 378
3.2.2.2.2.3 Darstellung Kalkulation latenter Steuern 379
3.2.2.2.2.4 Darstellung Kalkulation Steuer- und Tantiemeaufwendungen 382
3.2.2.2.3 Kennzahlenrelationen 384
3.2.2.2.3.1 Rentabilitätskennzahlen 384
3.2.2.2.3.2 Liquiditätskennzahlen 385
3.2.3 Ableitung von Restriktionen aus ausgewählten Abbildungs- und Gestaltungsalternativen 386
3.2.3.1 Sachverhaltsabbildungen 386
3.2.3.2 Sachverhaltsgestaltungen 410
3.2.4 Festlegung von Soll-Vorgaben für ausgewählte Kennzahlen 418
3.2.5 Gewinnmaximierung mit Stärkung der Kreditwürdigkeit 419
3.2.5.1 Optimale Manövriermasse 419
3.2.5.2 Primärwirkungen in der Referenzperiode 422
3.2.5.2.1 Hauptrechnungen 422
3.2.5.2.2 Nebenrechnungen 430
3.2.5.2.3 Kennzahlen 436
3.2.5.3 Sekundärwirkungen der Maßnahmen 442
3.2.5.3.1 Haupt- und Nebenrechnungen 442

3.2.5.3.2 Kennzahlen 453
3.2.5.3.3 Mögliches Optimierungspotenzial im Planabschluss 458
3.2.5.3.3.1 Sachverhaltsabbildungen 458
3.2.5.3.3.2 Sachverhaltsgestaltungen 460
3.2.6 Weitere Optimierungsversuche 461
3.2.6.1 Grundsätzliche Vorgehensweise 461
3.2.6.2 Optimale Manövriermasse 464
3.2.6.3 Primärwirkungen in der Referenzperiode 467
3.2.6.3.1 Hauptrechnungen 467
3.2.6.3.2 Kennzahlen 474
3.2.6.4 Sekundärwirkungen der Maßnahmen 479
3.2.6.4.1 Hauptrechnungen 479
3.2.6.4.2 Kennzahlen 483
4 Zwischenfazit 485
Schlussbetrachtung 499
1 Zusammenfassung der Ergebnisse 499
2 Abschließende Beurteilung 505
Anhang LV
Literaturverzeichnis LXXV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
a.F.	alte Fassung
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AK	Arbeitskreis
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BB	Betriebsberater (Zeitschrift)
BBK	Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung (Zeitschrift)
Bd.	Band
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMJ	Bundesministerium für Justiz
BR- DRS	Bundesrat Drucksache

BT- DRS	Bundestag Drucksache
BStBl.	Bundessteuerblatt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
c.p.	ceteris paribus
ca.	circa
CF	Cash Flow
CM	Controller Magazin (Zeitschrift)
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
d.h.	das heißt
DRS	Deutscher Rechnungslegungs Standard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
E-DRS	Entwurf zum Deutschen Rechnungslegungs Standard
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EStDV	Einkommenssteuer- Durchführungsverordnung
EStG	Einkommenssteuergesetz
EStÄR	Einkommenssteuer- Änderungsrichtlinien
EStR	Einkommenssteuerrichtlinien

et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und übrige)
evtl.	eventuell
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
Fifo	First in first out
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
gem.	gemäß
GewStG	Gewerbesteuergesetz
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GmbHR	GmbH- Rundschau (Zeitschrift)
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GoF	Geschäfts- oder Firmenwert
GewStG	Gewerbesteuergesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hifo	Highest in first out
Hrsg.	Herausgeber
html	hyper text markup language

http	hyper text transfer protocoll
IAS	International Accounting Standards
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IFRS	International Financial Reporting Standards
insb.	insbesondere
IRZ	Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung
IT	Informationstechnologie
i.V.m.	in Verbindung mit
JA	Jahresabschluss
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittelgroße Unternehmen
KoR (IFRS)	Zeitschrift für [(ab 2005:) internationale und] kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
KPI	Key Performance Indicator (Kennzahl)
KStG	Körperschaftssteuergesetz
Lifo	Last in first out
Mio.	Millionen
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
n/a	nicht angewendet
n.F.	neue Fassung
ND	Nutzungsdauer
Nr.	Nummer

PiR	Praxis internationaler Rechnungslegung (Zeitschrift)
RHB-Stoffe	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
Rn.	Randnummer
Rz.	Randziffer
RSt	Rückstellungen
S.	Seite
Sp.	Spalte
StuB	Steuer- und Bilanzpraxis
StuW	Steuer und Wirtschaft (Zeitschrift)
TEUR	Tausend Euro
Tz.	Textziffer
u.	und
u.a.	und anderem
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
u.U.	unter Umsänden
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
vgl.	vergleiche
vorl.	vorläufig
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
www	world wide web

XBRL	eXtensible Business Reporting Language
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Controlling und Management (Zeitschrift)
ZfPU	Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung
ZK	Zeitschrift für Kreditwirtschaft
ZP/ JoMaC	Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung/ (ab 2011:) Journal of Management Control

Symbolverzeichnis

§	Paragraph
§§	Paragraphen
%	Prozent
&	und
,.;	Komma, Punkt, Semikolon
✓	Anwendung der rechnungslegungspolitischen Maßnahme

Platzhalter und Variablen im Optimierungsmodell

ABVBKI	Anfangsbestand Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
ALSvVV	Aktive latente Steuer aus steuerlichen Verlustvorträgen
Delta RHBARAP	Auf-/Abbau Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und aktiver Rechnungsabgrenzungsposten (Cash Flow Rechnung)
Delta RST	Zuführung/ Auflösung Rückstellungen (Cash Flow Rechnung)
Delta SUV	Auf-/Abbau Forderungen Lieferungen und Leistungen (Cash Flow Rechnung)
Delta SVB	Auf-/Abbau sonstige Verbindlichkeiten aus Zinsen (Cash Flow Rechnung)
Delta VBLL	Auf-/Abbau Verbindlichkeiten Lieferungen und Leistungen (Cash Flow Rechnung)
DeltavGEZK	Kapitalerhöhung/ -minderung (Cash Flow Rechnung)

GEn	Binärvariable, der bei Vorliegen eines negativen Gewerbeertrags der Wert 1 zugewiesen wird
GEp	Binärvariable, der bei Vorliegen eines positiven Gewerbeertrags der Wert 1 zugewiesen wird
he	Gewerbesteuer- Hebesatz
k.A.	keine Angabe
kgs	gewerbesteuerliche Modifikationen (Hinzurechnungen und Kürzungen)
kks	körperschaftsteuerliche Modifikationen (Hinzurechnungen und Kürzungen)
LSVDn	Binärvariable, der bei Vorliegen von negativen latenten Steuern aus steuerlichen Verlustvorträgen der Wert 1 zugewiesen wird
LSVDp	Binärvariable, der bei Vorliegen von positiven latenten Steuern aus steuerlichen Verlustvorträgen der Wert 1 zugewiesen wird
LSvVD	Latente Steuer aus vorläufigen Vermögensdifferenzen
Max!	Maximiere! (Befehl Optimierungsversuch)
me	Steuermesszahl für den Gewerbeertrag
Min!	Minimiere! (Befehl Optimierungsversuch)
MLS	Maximal hohe Zahl, die so groß gewählt wird, dass keine der verwendeten Variablen ihren Wert erreichen kann
oAFA	optimale Abschreibung für Abnutzung (immaterielles Anlagevermögen und Sachanlagevermögen)
oAfAQ	optimale Abschreibungsquote
oAI	optimale Anlagenintensität
oALS	optimale aktive latente Steuern (Bilanzansatz)

oALSGewStVV optimale aktive latente Steuern aus gewerbesteuerlichen Verlustvorträgen

oALSKStVV optimale aktive latente Steuern aus körperschaftsteuerlichen Verlustvorträgen

oARAP optimaler aktiver Rechnungsabgrenzungsposten

oASG optimale Ausschüttung an Gesellschafter

oAZOT optimierte Einzahlungen operative Geschäftstätigkeit

oBS optimale Bilanzsumme

oBUE optimale Brutto- Umsatzerlöse

oBV optimale Bestandsveränderung (Gewinn- und Verlustrechnung)

oCF optimaler Cash Flow

oCFEKR optimale Cashflow-Eigenkapital-Rendite

oCFFI optimaler Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

oCFIN optimaler Cash Flow aus Investitionstätigkeit

oCFOP optimaler Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit

oCFR optimales Cashflow-Ratio

oCFUR optimale Cashflow-Umsatz-Rendite

oDG1 optimaler Deckungsgrad 1

oDG2 optimaler Deckungsgrad 2

oDG3 optimaler Deckungsgrad 3

oEBIT optimales Ergebnis vor Zinsen und Steuern

oEBITDA optimales Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen

oEBT optimales Ergebnis vor Steuern

oEG	optimaler Elastizitätsgrad
oEKQ	optimale Eigenkapitalquote
oEKR	optimale Eigenkapitalrentabilität
oERST	optimale ergebnisabhängige Rückstellungen
oES	optimale Erlösschmälerungen
oEZOT	optimierte Einzahlungen operative Geschäftstätigkeit
oFCF	optimaler Free Cash Flow
oFE	optimale fertige Erzeugnisse
oFKQ	optimale Fremdkapitalquote
oGE	optimaler Gewerbeertrag
oGEK	optimales Gesamt-Eigenkapital
oGewSt	optimale Gewerbesteuer
oGEZK	optimales gezeichnetes Eigenkapital
oGKR	optimale Gesamtkapitalrentabilität
oGS	optimale Gesamtleistung
oIAV	optimales immaterielles Anlagenvermögen
oJE	optimales Jahresergebnis
oKSt	optimale Körperschaftsteuer
oKUS	optimale kurzfristige Schulden
oLAS	optimale langfristige Schulden
oLG1	optimaler Liquiditätsgrad 1
oLG2	optimaler Liquiditätsgrad 2
oLG3	optimaler Liquiditätsgrad 3

oLM	optimale liquide Mittel
oLS	optimale latente Steuern (Aufwand oder Ertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung)
oLSVD	optimale latente Steuern aus Vermögensdifferenzen
oMA	optimaler Materialaufwand
oMAQ	optimale Materialaufwandsquote
oNUE	optimale Netto-Umsatzerlöse
oPA	optimaler Personalaufwand
oPAQ	optimale Personalaufwandsquote
oPLS	optimale passive latente Steuern (Bilanzansatz)
oPRST	optimale Pensionsrückstellungen
oQKUS	optimale Quote kurzfristiger Schulden
oQLAS	optimale Quote langfristiger Schulden
oRE	optimaler Rohertrag
oREQ	optimale Rohertragsquote
oRHB	optimale Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
oSAQ	optimale Steueraufwandsquote
oSAV	optimales Sachanlagevermögen
oSBA	optimale sonstige betriebliche Aufwendungen
oSBE	optimale sonstige betriebliche Erträge
oSRST	optimale sonstige Rückstellungen
ostARAP	optimaler steuerlicher aktiver Rechnungsabgrenzungsposten
ostFE	optimale steuerliche fertige Erzeugnisse

ostIAV	optimales steuerliches immaterielles Anlagevermögen
ostPRST	optimale steuerliche Pensionsrückstellungen
ostRHB	optimale steuerliche Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
ostSAV	optimales steuerliches Sachanlagevermögen
ostSRST	optimale steuerliche sonstige Rückstellungen
ostSUV	optimale steuerliche Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
oSUV	optimale Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
oSVB	optimale sonstige Verbindlichkeiten (Zinsen)
oTA	optimaler Tantiemeaufwand
oTILG1	optimale erste Tilgungsrate
oTILG2	optimale zweite Tilgungsrate
oUR1	optimale Umsatzrentabilität 1
oUR2	optimale Umsatzrentabilität 2
oUR3	optimale Umsatzrentabilität 3
oVBKI	optimale Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
oVBLL	optimale Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
oVD	optimale Vermögensdifferenz (zwischen Handels- und Steuerbilanz)
oVHGB	optimales handelsrechtliches Vermögen
oVOR	optimaler Ergebnisvortrag
oVStB	optimales steuerrechtliches Vermögen
oWOC	optimales Working Capital
oWOC	optimales Working Capital

oZDG	optimaler Zinsdeckungsgrad
oZI	optimaler Zinsaufwand
oZVE	optimales zu versteuerndes Einkommen
s	Ertragssteuerfaktor
sg	Gewerbesteuerfaktor
sk	Körperschaftssteuerfaktor
sVV	Steuerliche Verlustvorträge
t	Periode
ta	Tantiemefaktor
TAn	Binärvariable, der bei Vorliegen eines negativen Tantiemaufwands der Wert 1 zugewiesen wird
TAp	Binärvariable, der bei Vorliegen eines positiven Tantiemeaufwands der Wert 1 zugewiesen wird
vAFA	vorl. Abschreibungen
vAfAQ	vorl. Abschreibungsquote
vAI	vorl. Anlagenintensität
vALS	vorl. Aktive latente Steuer
vARAP	vorl. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten
vASG	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter
vAZOT	vorl. Auszahlungen operative Geschäftstätigkeit
vBS	vorl. Bilanzsumme
vBUE	vorl. Umsatzerlöse (brutto)
vBV	vorl. Bestandsveränderung
vCF	vorl. Cash Flow

vCFEKR	vorl. Cashflow-Eigenkapital-Rendite
vCFFI	vorl. Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit
vCFIN	vorl. Cash Flow Investitionstätigkeit
vCFOP	vorl. Cash Flow operative Tätigkeit
vCFR	vorl. Cashflow-Ratio
vCFUR	vorl. Cashflow-Umsatz-Rendite
vDG1	vorl. Deckungsgrad 1
vDG2	vorl. Deckungsgrad 2
vDG3	vorl. Deckungsgrad 3
vDINV	vorl. Desinvestitionen
vDINVIAV	vorl. Desinvestitionen immaterielles Anlagevermögen
vDINVSAV	vorl. Desinvestitionen Sach-Anlagevermögen
vEBIT	vorl. Ergebnis vor Zinsen und Steuern
vEBITDA	vorl. Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
vEBT	vorl. Ergebnis vor Steuern
vEBTT	vorl. Ergebnis vor Steuern und Tantiemen
vEG	vorl. Elastizitätsgrad
vEKQ	vorl. Eigenkapitalquote
vEKR	vorl. Eigenkapitalrentabilität
vERST	vorl. Ergebnisabhängige Rückstellungen
vES	vorl. Erlösschmälerungen
vEZOT	vorl. Einzahlungen operative Geschäftstätigkeit
vFE	vorl. Fertige Erzeugnisse

vFKQ	vorl. Fremdkapitalquote
vGE	vorl. Gewerbeertrag
vGewSt	vorl. Gewerbesteuer
vGEZK	vorl. Gezeichnetes Kapital
vGKR	vorl. Gesamtkapitalrentabilität
vgs	gewerbesteuerlicher Verlustvortrag
vGS	vorl. Gesamtleistung
vIAV	vorl. Immaterielles Anlagevermögen
vINV	vorl. Investitionen
vINVIAV	vorl. Investitionen in immaterielles Anlagevermögen
vINVSAV	vorl. Investitionen in Sachanlagevermögen
vJE	vorl. Jahresergebnis
vJENA	vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung
vks	körperschaftsteuerlicher Verlustvortrag
vKSt	vorl. Körperschaftssteuer
vKUS	vorl. kurzfristige Schulden
vLAS	vorl. langfristige Schulden
vLG1	vorl. Liquiditätsgrad 1
vLG2	vorl. Liquiditätsgrad 2
vLG3	vorl. Liquiditätsgrad 3
vLM	vorl. Endbestand liquide Mittel
vLM	vorl. Anfangsbestand liquider Mittel
vLM	vorl. Liquide Mittel

vLS	vorl. Latente Steuer (Ertrag/ Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung)
vMA	vorl. Materialaufwand
vMAQ	vorl. Materialaufwandsquote
vNUE	vorl. Umsatzerlöse (netto)
vPA	vorl. Personalaufwand
vPAQ	vorl. Personalaufwandsquote
vPLS	vorl. passive latente Steuer (Bilanzansatz)
vPRST	vorl. Pensionsrückstellungen
vQKUS	vorl. Quote kurzfristiger Schulden
vQLAS	vorl. Quote langfristiger Schulden
vRE	vorl. Rohertrag
vREQ	vorl. Rohertragsquote
vRHB	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe
vSAQ	vorl. Steueraufwandsquote
vSAV	vorl. Sachanlagevermögen
vSBA	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen
vSBE	vorl. sonstige betriebliche Erträge
vSRST	vorl. sonstige Rückstellungen
vstARAP	vorl. steuerlicher aktiver Rechnungsabgrenzungsposten
vstFE	vorl. steuerliche fertige Erzeugnisse
vstIAV	vorl. steuerliches immaterielles Anlagevermögen
vstKARAP	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag aktiver RAP

vstKFE	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag fertige Erzeugnisse
vstKIAV	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag immaterielles Anlagevermögen
vstKPRST	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag Pensionsrückstellungen
vstKRHB	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag RHB-Stoffe
vstKSAV	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag Sachanlagevermögen
vstKSRST	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag sonstige Rückstellungen
vstKSUV	vorl. steuerlicher Korrekturbetrag sonstiges Umlaufvermögen
vstPRST	vorl. steuerliche Pensionsrückstellungen
vstRHB	vorl. steuerliche Roh-Hilfs-Betriebsstoffe
vstSAV	vorl. steuerliches Sach-Anlagevermögen
vstSRST	vorl. steuerliche sonstige Rückstellungen
vstSUV	vorl. Steuerliche Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
vSUV	vorl. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
vSVB	vorl. sonstige Verbindlichkeiten (Zinsen)
vTA	vorl. Tantiemeaufwand
vTILG	vorl. Darlehenstilgung
vUR1	vorl. Umsatzrentabilität 1
vUR2	vorl. Umsatzrentabilität 2
vUR3	vorl. Umsatzrentabilität 3
vVBKI	vorl. Verbindlichkeit gegenüber Kreditinstituten
vVBLL	vorl. Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen
vVD	vorl. Vermögens-Differenz (zwischen Handles- und Steuerbilanz)

vVOR	vorl. Ergebnisvortrag
vVStB	vorl. Steuerliches Vermögen
vWOC	vorl. Working Capital
vZDG	vorl. Zinsdeckungsgrad
vZI	vorl. Zinsaufwendungen
vZVE	vorl. zu versteuerndes Einkommen
xAFAIAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens erhöhen
xaFAIAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens senken
xAFASAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens erhöhen
xaFASAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens senken
xARAP	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens erhöhen
xaRAP	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens senken
xaSG	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Ausschüttungen an Gesellschafter erhöhen
xASG	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Ausschüttungen an Gesellschafter senken

xBUE	Wert des ersten Aktionsparameters, der den Betrag der Brutto-Umsatzerlöse erhöht
xBUE2	Wert des zweiten Aktionsparameters, der den Betrag der Brutto-Umsatzerlöse erhöht
xDINVIAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der immateriellen Vermögensgegenstände des Anlagevermögens senken
xDINVSAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens senken
xES	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Erlösschmälerungen erhöhen
xeS	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Erlösschmälerungen senken
xFE	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der fertigen Erzeugnisse erhöhen
xfE	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der fertigen Erzeugnisse senken
xGEn	negativer Gewerbeertrag
xGEp	positiver Gewerbeertrag
xGEZK	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag des gezeichneten Kapitals erhöhen
xgEZK	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag des gezeichneten Kapitals senken
xINVIAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der immateriellen Vermögensgegenstände des Anlagevermögens erhöhen

xINVSAV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens erhöhen
xLSVDn	negative latente Steuern aus Vermögensdifferenzen
xLSVDp	positive latente Steuern aus Vermögensdifferenzen
xMA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Materialaufwendungen erhöhen
xmA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Materialaufwendungen senken
xPA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Personalaufwendungen erhöhen
xpA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Personalaufwendungen senken
xPRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Pensionsrückstellungen erhöhen
xpRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Pensionsrückstellungen senken
xRHB	Wert des ersten Aktionsparameters, der den Betrag der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erhöht
xRHB2	Wert des zweiten Aktionsparameters, der den Betrag der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erhöht
xSBA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhen
xsBA	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen betrieblichen Aufwendungen senken
xSBE	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen betrieblichen Erträge erhöhen

xsBE gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen betrieblichen Erträge senken

xSRST gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen Rückstellungen erhöhen

xsRST gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der sonstigen Rückstellungen senken

xstAFAIAV gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens erhöhen

xstaFAIAV gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens senken

xstAFASAV gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens erhöhen

xstaFASAV gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens senken

xstARAP gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens erhöhen

xstaRAP gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens senken

xstfE Wert des ersten Aktionsparameters, der den steuerlichen Betrag der fertigen Erzeugnisse senkt

xstfE2	Wert des zweiten Aktionsparameters, der den steuerlichen Betrag der fertigen Erzeugnisse senkt
xstPRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Pensionsrückstellungen erhöhen
xstpRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Pensionsrückstellungen senken
xstRHB	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erhöhen
xstrHB	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe senken
xstSRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der sonstigen Rückstellungen erhöhen
xstsRST	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der sonstigen Rückstellungen senken
xstSUV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhen
xstsUV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den steuerlichen Betrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken
xsUV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken
xSUV	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhen
xTAn	negativer Wert der Tantiemeaufwendungen
xTAp	positiver Wert der Tantiemeaufwendungen

xTILG1	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der ersten Tilgungsleistung erhöhen
xtILG1	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der ersten Tilgungsleistung senken
xTILG2	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der zweiten Tilgungsleistung erhöhen
xtILG2	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der zweiten Tilgungsleistung senken
xVBLL	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhen
xvBLL	gesamter Wert derjenigen Aktionsparameter, die den Betrag der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen senken
xZVEn	negativer Wert des zu versteuernden Einkommens
xZVEp	positiver Wert des zu versteuernden Einkommens
zi	Zinssatz
ZVEn	Binärvariable, der bei Vorliegen eines negativen zu versteuernden Einkommens der Wert 1 zugewiesen wird
ZVEp	Binärvariable, der bei Vorliegen eines positiven zu versteuernden der Wert 1 zugewiesen wird

Mathematische Symbole

≤	kleiner gleich
≥	größer gleich
<	kleiner
>	größer
=	gleich
+	plus
-	minus
·, *	multipliziert mit
:, /	geteilt durch
(), []	runde, eckige Klammer auf, zu
∑	Summe

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Untersuchung. 13
Abbildung 2: Objekte der Rechnungslegungspolitik. LVII
Abbildung 3: Systematik der rechnungslegungspolitischen Instrumentariums..... LVIII
Abbildung 4: Ablaufdiagramm zur Ermittlung von zieloptimalen Jahresabschlüssen unter Berücksichtigung von Primär- und Sekundärwirkungen LIX

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Aktivposten der Bilanz für die Referenzperiode t = 0 354
Tabelle 2: Darstellung der Passivposten der Bilanz für die Referenzperiode t = 0 355
Tabelle 3: Darstellung der Ertrags- und Aufwandsposten für die Referenzperiode t = 0 356
Tabelle 4: Darstellung der Ein- und Auszahlungen für die Referenzperiode t = 0 357
Tabelle 5: Darstellung der Investitionen, Abschreibungen und der Restbuchwerte des Anlagevermögens für die Referenzperiode t = 0 359
Tabelle 6: Darstellung der Darlehensaufnahme und -tilgungen sowie resultierende Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Referenzperiode t = 0 360
Tabelle 7: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Referenzperiode t = 0 361
Tabelle 8: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Referenzperiode t = 0 363
Tabelle 9: Berechnung latenter Steuern für die Referenzperiode t = 0 364
Tabelle 10: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung für die Referenzperiode t = 0 365
Tabelle 11: Berechnung der Tantieme für den Ausweis in der Erfolgsrechnung für die Referenzperiode t = 0 366
Tabelle 12: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Referenzperiode t = 0 367
Tabelle 13: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Referenzperiode t = 0 368

Tabelle 14: Darstellung der Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 0 369
Tabelle 15: Darstellung der Strukturbilanz für die Folgeperiode t = 1 370
Tabelle 16: Darstellung der Eingabe der Durchlaufzeiten für die Folgeperiode t = 1 371
Tabelle 17: Darstellung der Strukturbilanz für die Folgeperiode t = 2 372
Tabelle 18: Darstellung der Eingabe der Durchlaufzeiten für die Folgeperiode t = 2 373
Tabelle 19: Darstellung der Struktur-Erfolgsrechnung für die Planperiode t = 1 373
Tabelle 20: Darstellung der Struktur-Erfolgsrechnung für die Planperiode t = 2 374
Tabelle 21: Darstellung der Struktur-Finanzrechnung für die Planperiode t = 1 375
Tabelle 22: Darstellung der Struktur-Finanzrechnung für die Planperiode t = 2 377
Tabelle 23: Darstellung Entwicklung des Anlagevermögens für die Planperiode t = 1 377
Tabelle 24: Darstellung Entwicklung des Anlagevermögens für die Planperiode t = 2 378
Tabelle 25: Darstellung Entwicklung der Finanzierungsverbindlichkeiten für die Planperiode t = 1 378
Tabelle 26: Darstellung Entwicklung der Finanzierungsverbindlichkeiten für die Planperiode t = 2 379
Tabelle 27: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Planperiode t = 1 379
Tabelle 28: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Planperiode t = 1 380
Tabelle 29: Berechnung latenter Steuern für die Planperiode t = 1 381

Tabelle 30: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Planperiode t = 2.....382
Tabelle 31: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Planperiode t = 2.....382
Tabelle 32: Berechnung latenter Steuern für die Planperiode t = 2.....382
Tabelle 33: Berechnung der Ertragsteuern für die Planperiode t = 1.....382
Tabelle 34: Berechnung der Ertragsteuern für die Planperiode t = 1.....383
Tabelle 35: Berechnung der Tantieme für die Planperiode t = 1.....383
Tabelle 36: Berechnung der Tantieme für die Planperiode t = 2.....383
Tabelle 37: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 1.....384
Tabelle 38: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 2.....385
Tabelle 39: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 1.....385
Tabelle 40: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 2.....386
Tabelle 41: Soll-Vorgaben für Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0.....419
Tabelle 42: Soll-Vorgaben für Liquiditätskennzahlen der Referenzperiode t = 0.....419
Tabelle 43: Darstellung eingesetzter Manövriermasse im Rahmen des Optimierungsprogramms „Maximierung Jahresergebnis in t = 0“.....421
Tabelle 44: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Referenzperiode t = 0.....422
Tabelle 45: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die Referenzperiode t= 0.....424
Tabelle 46: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Referenzperiode t = 0.....427

Tabelle 47: Darstellung der Investitionen, Abschreibungen und der Restbuchwerte des Anlagevermögens nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 430
Tabelle 48: Darstellung der optimierten Tilgungen sowie resultierender optimaler Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Referenzperiode t = 0 431
Tabelle 49: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 432
Tabelle 50: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 433
Tabelle 51: Berechnung latenter Steuern für Ausweis den in der Bilanz und Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 434
Tabelle 52: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 434
Tabelle 53: Berechnung der Tantieme für den Ausweis in der Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 435
Tabelle 54: Vergleichende Darstellung der Rentabilitätskennzahlen nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 436
Tabelle 55: Vergleichende Darstellung der Liquiditätskennzahlen nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 439
Tabelle 56: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 0 441
Tabelle 57: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Planperiode t = 1 442
Tabelle 58: Darstellung der Investitionen, veränderten Abschreibungen und Restbuchwerte für die Planperiode t = 1 nach Optimierung 443
Tabelle 59: Darstellung der Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Planperiode t = 1 nach Optimierung 446

Tabelle 60: Berechnung latenter Steuern für den Ausweis in der Bilanz und Erfolgsrechnung der Planperiode t = 1 nach Optimierung 447
Tabelle 61: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die die Planperiode t = 1.....449
Tabelle 62: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung der Planperiode t = 1 nach Optimierung 450
Tabelle 63: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Planperiode t = 1.....451
Tabelle 64: Vergleichende Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 1 nach Optimierung der Referenzperiode t = 0.....453
Tabelle 65: Vergleichende Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 1 nach Optimierung der Referenzperiode t = 0....455
Tabelle 66: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 1.....456
Tabelle 67: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach Optimierung für die betrachteten Perioden 457
Tabelle 68: Darstellung eingesetzter Aktionsparameter im Rahmen der verschiedenen Optimierungsprogramme für die Referenzperiode t = 0 465
Tabelle 69: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Bilanzposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....467
Tabelle 70: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Erfolgsposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....471
Tabelle 71: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Zahlungsposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....472

Tabelle 72: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....474
Tabelle 73: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....476
Tabelle 74: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach den Optimierungsversuchen für die Referenzperiode t = 0 478
Tabelle 75: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Bilanzposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....479
Tabelle 76: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Erfolgsposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....481
Tabelle 77: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Zahlungsposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....483
Tabelle 78: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....483
Tabelle 79: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen.....484
Tabelle 80: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach den Optimierungsversuchen für die Planperiode t = 1 484
Tabelle 81: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Planperiode t = 2..... LX
Tabelle 82: Darstellung der Investitionen, veränderten Abschreibungen und Restbuchwerte für die Planperiode t = 2 nach Optimierung LX

Tabelle 83: Darstellung der Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Planperiode t = 2 nach Optimierung LXI
Tabelle 84: Berechnung latenter Steuern für der Planperiode t = 2 nach Optimierung LXI
Tabelle 85: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die die Planperiode t = 2 LXII
Tabelle 86: Berechnung der Ertragsteuern für Planperiode t = 2 nach Optimierung LXII
Tabelle 87: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Planperiode t = 2 LXIII
Tabelle 88: Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 2 nach Optimierung LXIV
Tabelle 89: Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 2 nach Optimierung LXIV
Tabelle 90: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 2 LXIV
Tabelle 91: Berechnung latenter Steuern im Programm CFMAX für t = 0 LXV
Tabelle 92: Berechnung der Ertragsteuern im Programm CFMAX für t = 0 LXV
Tabelle 93: Berechnung latenter Steuern im Programm JECFMAX für t = 0 LXVI
Tabelle 94: Berechnung der Ertragsteuern im Programm JECFMAX für t = 0 LXVI
Tabelle 95: Berechnung latenter Steuern im Programm ASGMAX für t = 0 LXVII
Tabelle 96: Berechnung der Ertragsteuern im Programm ASGMAX für t = 0 LXVII

Tabelle 97: Berechnung latenter Steuern im Programm STMIN
für t = 0 LXVIII
Tabelle 98: Berechnung der Ertragsteuern im Programm STMIN
für t = 0 LXVIII
Tabelle 99: Berechnung latenter Steuern im Programm CFMAX
für t = 1 LXIX
Tabelle 100: Berechnung der Ertragsteuern im Programm CFMAX
für t = 1 LXIX
Tabelle 101: Berechnung latenter Steuern im Programm JECFMAX
für t = 1 LXX
Tabelle 102: Berechnung der Ertragsteuern im Programm JECFMAX
für t = 1 LXX
Tabelle 103: Berechnung latenter Steuern im Programm ASGMAX
für t = 1 LXXI
Tabelle 104: Berechnung der Ertragsteuern im Programm ASGMAX
für t = 1 LXXI
Tabelle 105: Berechnung latenter Steuern im Programm STMIN
für t = 1 LXXII
Tabelle 106: Berechnung der Ertragsteuern im Programm STMIN
für t = 1 LXXII

Einleitung

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive haben Führungsinstanzen von gewinnorientierten Unternehmen die Möglichkeit, durch Theorie gewonnene Erkenntnisse als unterstützende Entscheidungsregeln und -instrumente im Hinblick auf die Sicherung der Unternehmensexistenz anzuwenden.[1] Vor diesem Hintergrund kann unternehmerisches Handeln insbesondere aufgrund von bestehenden Freiräumen bei der Auswahl der Unternehmensziele, der Suche nach Handlungsalternativen und der individuellen Risikobereitschaft der Unternehmensführung unterschiedlich gestaltet werden.[2] Das betriebliche Rechnungswesen stellt dabei ein Instrumentarium zur Verfügung, mit dem entscheidungsrelevante Informationen zum Zwecke der zieladäquaten Auswahl von Handlungsalternativen aufgestellt und ausgewertet werden können.[3] Gerade bei der Erstellung des nach außen wirkenden Jahresabschlusses durch die Unternehmensführung, für den das betriebliche Rechnungswesen die notwendige Datengrundlage liefert, bestehen gesetzeskonforme Gestaltungsalternativen, auf deren Basis rationale Entscheidungen mit dem Zweck der bewussten und zielorientierten Einflussnahme auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens getroffen werden können.[4]

---

1 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.13. Zur chronologischen Zusammenfassung und Würdigung der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin mit Zielsetzungen wie Substanz- und Kapitalerhaltung siehe *Wagner* 2008, S.389-393. Zur entscheidungsorientierten Ausprägung der BWL siehe im ersten Hauptteil Abschnitt 1.3.

2 Vgl. *Küpper* 2008, S.224f. Neben den nach außen gerichteten Freiräumen wird das Streben nach dem Unternehmenserfolg durch die Schaffung von Freiräumen innerhalb des Unternehmens unterstützt.

3 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.19f.

4 Dabei ist der Prozess der rechtlich zulässigen Einflussnahme ein dynamischer Prozess, weil er sich über Gestaltungsmaßnahmen vor dem Bilanzstichtag bis in die Erstel-

Das Führungssystem stellt ein komplexes Gebilde aus diversen Funktionen dar, die alle hinsichtlich der expliziten Zielsetzungen des Unternehmens gleichzeitig erfüllt und deshalb unter bestimmten Bedingungen auch koordiniert werden müssen.[5] Für die zielgerichtete Wahrnehmung der Führungsaufgabe in der Unternehmenspraxis ist das Verständnis über Methoden und Instrumente der Unternehmensführung wesentlich. Das Controlling als eine aus der Unternehmenspraxis heraus entwickelte betriebswirtschaftliche Teildisziplin[6] bietet Gestaltungsansätze zur zielbezogenen Unterstützung der Führungsaufgaben, deren zum Teil auf dem Rechnungswesen basierende Systematik einen Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsqualität der Unternehmensführung durch entsprechende Planungs- und Kontrollfunktionen leisten kann[7]. Die vorliegende Arbeit soll insbesondere auf dem Aspekt gestützt werden, dass das Controlling für die Steigerung der Ergebnis- und Finanztransparenz sorgt und somit die Rationalität der an den Unternehmenszielen ausgerichteten Einzelentscheidungen fördert.[8] Für die Umsetzung einer transparenten Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens wird die Dreiteiligkeit der Rechnungslegung, bestehend aus einer integrierten Bilanz, Erfolgs- und Fi-

---

lungsphase nach Ablauf des Geschäftsjahres erstreckt und die in diesem Zeitraum erworbenen Erkenntnisse mitverarbeitet, vgl. *Küting/ Kaiser* 1994, S.2.

5 Die Koordination der Führungsfunktionen wird einfacher, wenn eine Konzentration der einzelnen Funktionen auf dieselbe Stelle oder Person im Unternehmen vorliegt, vgl. *Troßmann* 2013, S.4.

6 Vgl. *Vanini* 2012, S.337

7 Vgl. *Reichmann* 2011, S.12; *Horváth* 2011, S.109. Insbesondere besteht in der Forschung die Erkenntnis, dass das Controlling in Unternehmen einen positiven Beitrag zur Entscheidungsqualität des Managements leistet, vgl. *Weber/ Goretzki/ Zubler* 2010, S.322-329.

8 Vgl. insbesondere *Gänßlen et al.* 2013, S.59f. Die Bedeutung der kognitiven Aspekte im Controlling sowie irrationale Verhaltensmuster und psychologische Faktoren im Rahmen der Entscheidungsfindung sollen hier nicht näher betrachtet werden, vgl. dazu etwa den Beitrag von *Lies/Weger* 2013, S.38-45.

nanzrechnung, benötigt.[9] Dabei stellt primär das Controlling als praxisorientierte Disziplin der Unternehmensführung die entsprechenden Methoden und Instrumente zur Verfügung, mit denen sich eine rational nachvollziehbare Entscheidungsvorbereitung zur zieloptimalen Auswahl von Handlungsalternativen durchführen lässt.

Im Rahmen der Jahresabschlusserstellung kann die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens insbesondere durch rechnungslegungspolitische Abbildungs- und Gestaltungsalternativen beeinflusst werden, was dem betrieblichen Oberziel der Existenzsicherung dienen soll.[10] Es können jedoch unterschiedliche Ursachen existieren, die den Anreiz für die Anwendung von rechnungslegungspolitisch motivierten Maßnahmen begründen. Die Unternehmenskrise, die grundsätzlich das Ziel der Existenzsicherung gefährdet, stellt eine Situation dar, in der gezielt versucht wird, die durch den Jahresabschluss an die entsprechenden Adressaten übertragenen Informationen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten vorteilhaft für das Unternehmen zu gestalten.[11] Die bestmögliche Verfolgung der finanziellen Zielsetzungen durch bestehende Handlungsalternativen, ob Mittelabfluss, Mittelzufluss oder die grundsätzliche Jahresabschlussstruktur betref-

---

9 Vgl. *Hillmer* 2011, S.41. Hierbei handelt es sich um Aussagen des Vortrags von Guido Kerkhoff, der im Rahmen einer Fachtagung die Notwendigkeit dieser dreidimensionalen Darstellung betonte.

10 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.849f.

11 Vgl. *Küting* 2005, S.225f.; *Müller* 2009, S.3. In Abhängigkeit von der Krisenstufe, in der sich das Unternehmen befindet (vgl. *Feldbauer-Durstmüller/ Mayr* 2010, S.154-159), kann gerade bei mittelständischen Unternehmen im Zusammenhang mit der mittelstandstypischen Bankenfinanzierung (vgl. *Becker/ Ulrich/ Friedrich* 2010, S.425f.) die Bilanzpolitik eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Beeinflussung der Eigenkapitalquote spielen. Wesentlich für die Beurteilung ist die Annahme über Fähigkeit zur Fortführung des Unternehmens (vgl. *Zwirner* 2010b, S.763-768)). Zum Konzept und praktischen Implikationen siehe etwa *Adam/ Quick* 2010, S.243-258.

fend[12], spielt vor dem Hintergrund von finanziell instabilen Unternehmenslagen eine wesentliche Rolle.[13]

Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit rechnungslegungspolitischer Maßnahmen stellt aufgrund von komplexen Wechselwirkungen zwischen Zielgrößen und -strukturen des Jahresabschlusses sowie den zur Verfügung stehenden Veränderungspotenzialen[14] hohe Anforderungen an die Entscheidungsträger. Gerade vor dem Hintergrund gesetzlicher Änderungen wie dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz müssen sich Entscheidungsträger und die unterstützenden Informationsdienstleister mit veränderten Rahmenbedingungen für Rechnungslegungspolitik beschäftigen, um die Wirkungen der potenziellen Maßnahmen richtig einschätzen zu können.[15] Zur transparenten Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Zielgrößen und dem rechnungslegungspolitischen Veränderungspotenzial kann in der Unternehmenspraxis auf spezielle Modellrechnungen zurückgegriffen wer-

---

12 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.852.

13 In bestimmten wirtschaftlichen Situationen kann Bilanzpolitik aus der Perspektive der Jahresabschlussadressaten als Krisenindikator wahrgenommen werden, auch wenn eine eindeutige Kausalität zwischen den in Anspruch genommenen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen und der Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nur eingeschränkt möglich ist, vgl. *Küting* 2005, S.231. Neben finanziellen Zielsetzungen kann Bilanzpolitik auch im Zusammenhang mit politischen Entscheidungen stehen, um resultierende Kosten z.B. im Hinblick auf Umweltregulierungen so gering wie möglich zu halten, vgl. *Groß/ Königsgruber* 2013, S.219-222.

14 Vgl. *Freidank* 2001, S.18.

15 So haben einzelne durch das BilMoG geänderte Normen wie insbesondere die Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögenswerte (vgl. *Tönnissen* 2013, S.56) oder die Bilanzierung latenter Steuern nach dem bilanzorientierten Ansatz hohe Relevanz für das Controlling, vgl. *Lorson/ Melcher/ Zündorf* 2010, S.249. Handels- und steuerrechtliche Bilanzpolitik sind aufgrund des Wegfalls der Umkehrmaßgeblichkeit getrennt zu beurteilen (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.853) und beeinflussen den Ansatz latenter Steuern im handelsrechtlichen Abschluss. Gleichzeitig sind in diesem Zusammenhang auch weitere Gesetzesänderungen wie z.B. die *EStÄR* 2012 zu berücksichtigen, vgl. *Velte* 2013a, S.235f.

den, mit denen sich die Problemstrukturen mathematisch-funktional abbilden und die wesentlichen Wirkungsbeziehungen quantifizieren lassen.[16]

Bei der technischen Umsetzung von Modellrechnungen müssen unternehmensindividuelle Anforderungen berücksichtigt werden. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen spielen die begrenzten Ressourcen bei der Auswahl von einer geeigneten Software zur Unterstützung und Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen eine wesentliche Rolle.[17] Eine für rechnungslegungspolitische Zwecke eingesetzte Modellrechnung muss zwingend in der Lage sein, einen vorläufigen Jahresabschluss mit Hilfe von verfügbaren Handlungsparametern in einen optimierten Jahresabschluss zu transformieren und dabei sämtliche Zielsetzungen und Interdependenzen zwischen den verwendeten Größen bestenfalls simultan zu berücksichtigen. Diese Bedingung kann durch Modellierungsansätze zur mathematischen Optimalplanung mit Lösungsmethoden des Operations Research erreicht werden.[18] Bereits umgesetzte rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle[19] besitzen wegen ihrer allgemeingültigen Struktur die Eigenschaft, dass sie jederzeit erweiterungsfähig sind und dadurch sowohl an die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen als auch an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den Bedürfnissen der kleinen und mittleren Unternehmen und beschäftigt sich durch ein explizites Rechenbei-

---

16 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.871.

17 Vgl. *Mäder/ Ziegler* 2010, S.559f.

18 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.898f.

19 Als Ausgangsbasis für das im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Optimierungsmodell dienten das Grundmodell von *Freidank* 1990 sowie das erweiterte Grundmodell von *Reibis* 2005.

spiel mit einer kleinen GmbH, welche aufgrund einer kurzfristig aufgetretenen Erfolgskrise versucht, mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Gestaltungsalternativen im Jahresabschluss die von der finanzierenden Bank geforderte Eigenkapitalquote zu erreichen[20], um die Finanzierung der zukünftigen Geschäftstätigkeit nicht zu gefährden[21]. Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells für KMU auf Basis einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung bei expliziter Berücksichtigung von relevanten gesetzlichen Änderungen.[22] Die technische Umsetzung soll durch die Modellierung eines entscheidungsunterstützenden Ansatzes mit Hilfe einer Standardanwendung für Tabellenkalkulationen adaptiert an die Erfordernisse des kleinen Mittelstands erfolgen. Zweck dieser Umsetzung ist die Schaffung eines Gestaltungs- und Analyseinstruments zur transparenten Planung, Steuerung und Kontrolle von quantitativen Auswirkungen des zieloptimalen Einsatzes rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung unter besonderer Berücksichtigung von auftretenden Primär- und Sekundärwirkungen.

---

[20] Insbesondere spielen Jahresabschlüsse nach HGB bei Kreditvergabeentscheidungen im Mittelstand eine wesentliche Rolle, vgl. *Freidank/ Paetzmann* 2002, S.1786f.

[21] Finanzierungslücken in Krisensituationen stellen eine wesentliche Ursache für Insolvenzen dar, vgl. *Becker/ Ulrich/ Friedrich* 2010, S.425f. In diesem Zusammenhang stellen auch die neuen Entwicklungen der Basel III Regelungen höhere Anforderungen an die Mittelstandsfinanzierung durch Banken, was die Notwendigkeit der rechtzeitigen Einschätzung der eigenen Bonität durch die Unternehmen bedingt, vgl. *Börner/ Schlösser* 2011, S.572. Da der Kredit weiterhin eine der wichtigsten Finanzierungsquellen im Mittelstand bleibt (vgl. *Meeh-Bunse/ Sattler* 2012, S.187f., *Büch* 2011, S.59-61), muss die Kommunikation mit der finanzierenden Bank im Hinblick auf das Rating rechtzeitig vorbereitet werden, vgl. *Börner/ Grichnik/ Reize* 2010, S.247.

[22] Neben den Änderungen zu materiellen Sachverhaltsabbildungen, der umgekehrten Maßgeblichkeit und der Ermittlung latenter Steuern durch das BilMoG sollen auch die Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen GoB für die steuerrechtliche Gewinnermittlung (vgl. *BMF* 2010a, *EStÄR* 2012) sowie der DRS 21 – near final standard - Kapitalflussrechnung (vgl. *DRS 21* 2014) berücksichtigt werden.

2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist in drei Hauptteile gegliedert. Der erste Hauptteil beschäftigt sich aus der Perspektive der Unternehmensführung mit möglichen unterstützenden Instrumenten zur Wirkungsverbesserung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Im ersten Abschnitt erfolgt eine Differenzierung des Konstrukts Unternehmen in eine interne und eine externe Perspektive. Dabei wird herausgestellt, dass sich die Unternehmensführung an der Entwicklung beider Perspektiven orientieren muss, um Unternehmensziele bestmöglich erreichen zu können. Da der Erfolg des Unternehmens von gezielten Maßnahmen abhängt, müssen die ausführenden Entscheidungsträger in der Lage sein, Handlungsalternativen zu erarbeiten, deren Erfolgspotenzial an den definierten Zielsetzungen gemessen wird. Hierfür wird das Grundmodell der Entscheidungstheorie genutzt. Am Ende des ersten Abschnitts wird verdeutlicht, dass Planung der Vorbereitung von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen dient und der Planungsprozess mit seinen Phasen der Zielbildung, Problemanalyse, Ermittlung von Handlungsalternativen sowie deren Bewertung die Unternehmensführung bei der Wahrnehmung der Führungsaufgabe unterstützt.

Im zweiten Abschnitt des ersten Hauptteils wird der Bereich des Controllings als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung betrachtet. Nach einer kurzen Darstellung der theoretischen Grundlagen und Konzeptionen des Controllings folgt eine Auseinandersetzung mit der für die Unternehmensführung entscheidungsrelevanten Informationsbasis, die von dem Gebiet des Rechnungswesens als Gegenstand des Controllings zur Verfügung gestellt wird. Nur durch die quantitative Erfassung, Dokumentation, Aufbereitung und Auswertung der geschäftsbezogenen Transaktionen kann die Unternehmensführung rationale Entscheidungen im Hinblick auf

zukünftige Geschäftstätigkeit treffen. Das Rechnungswesen wird hierbei in seinen internen und externen Ausprägungen betrachtet und es werden mögliche Harmonisierungspotenziale aufgezeigt. Anschließend folgt eine Systematisierung der Führungsfunktionen Planung, Steuerung und Kontrolle sowie eine Darstellung der Instrumente des Controllings, mit denen diese Funktionen umgesetzt werden können. Der zweite Abschnitt schließt mit der Darstellung der Ausprägungen dieser Disziplin in kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei werden neben den konzeptionellen Besonderheiten auch explizit die relevanten Controlling-Instrumente für diese Unternehmensgrößenklasse betrachtet.

Der dritte Abschnitt des ersten Hauptteils beschäftigt sich mit der auf dem Rechnungswesen basierenden integrierten Darstellung der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung, die von der Unternehmensführung bei ihren Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten eingesetzt werden kann. Hierbei wird zunächst das Güter-, Rechnungs- und Zielsystem des Unternehmens in seiner materiellen Systematik betrachtet. Anschließend wird der Aufbau eines mehrperiodigen Rechnungssystems bestehend aus Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung erläutert, welches der Unternehmensführung als entscheidungsunterstützendes Instrument zur Erreichung definierter Zielsetzungen dienen kann. Es wird auf die einzelnen Bestandteile des integrierten Systems eingegangen und festgehalten, welche verdichteten Informationen sich für Beurteilungszwecke der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ableiten lassen. Der erste Hauptteil schließt mit einem Zwischenfazit, der die Notwendigkeit einer analytischen Auseinandersetzung mit Gestaltungsalternativen innerhalb der integrierten Rechnungsbasis hervorhebt und die Überleitung zum zweiten Hauptteil der Arbeit darstellt.

Im zweiten Hauptteil werden rechnungslegungspolitische Instrumente im Modell der zieloptimalen Jahresabschlussgestaltung betrachtet. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen des ersten Abschnitts sind im zweiten Abschnitt die Grundlagen der Rechnungslegungspolitik als Basis für entsprechende Optimierungsmodelle dargestellt. Hierbei liegt der Fokus insbesondere auf dem Begriff der Rechnungslegungspolitik, den Objekten, den Trägern, den Adressaten, den Zielsetzungen, den daraus entstehenden Zielkonflikten und Lösungsansätzen sowie dem Einsatz von Zielgrößen im Rahmen von quantitativen Modellen. Anschließend erfolgt unter Berücksichtigung der durch das BilMoG bedingten Änderungen der handelsrechtlichen Rechnungslegung eine Auseinandersetzung mit dem rechnungslegungspolitischen Instrumentarium, welches die Basis für entsprechende Modellparameter darstellt. Bei den Instrumenten wird eine systematische Differenzierung in Sachverhaltsabbildungen und Sachverhaltsgestaltungen vorgenommen und am Beispiel der Einführung des BilMoG aufgezeigt, wie die durch das Gesetz modifizierten Handlungsspielräume sich in einem quantitativen Modell auf etwaige Modellparameter auswirken können. Es wird explizit auf die Möglichkeiten rechnungslegungspolitischer Gestaltung im Rahmen der Kapitalflussrechnung eingegangen sowie die Grenzen der Rechnungslegungspolitik aufgezeigt. Der zweite Abschnitt schließt mit der Darstellung der rechnungslegungspolitischen Besonderheiten in kleinen und mittleren Unternehmen, die auch als Anforderungen bei der Konzipierung von Modellen für diese Unternehmensgrößenklasse zu berücksichtigen sind.

Im dritten Abschnitt des zweiten Hauptteils werden die grundlegenden Charakteristika der Modelle zur Rechnungslegungspolitik erarbeitet. Zunächst werden betriebswirtschaftliche Modellvariationen erläutert. An-

schließend wird insbesondere auf die Konzipierung eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells durch Formulierung einer Zielfunktion und eines Entscheidungsfelds unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Aktionsparameter eingegangen. Es werden die typischen Merkmale bereits umgesetzter Optimierungsmodelle dargestellt und aufgezeigt, worin die Erweiterungspotenziale dieser Modelle bestehen können. Der Fokus wird auf die Ergänzung der Ausgangsbasis für die Optimierung um eine integrierte Erfolgs- und Finanzrechnung gelegt, die auch den Forschungsgegenstand im dritten Hauptteil der Arbeit darstellt.

Der vierte Abschnitt des zweiten Hauptteils beschäftigt sich aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung mit den Kosten und dem Nutzen rechnungslegungspolitischer Gestaltung im Rahmen der Jahresabschlusserstellung und -planung. Unter Berücksichtigung des Verwendungszwecks bei der Erstellung eines Jahresabschlusses werden die Auswahlkriterien rechnungslegungspolitischer Instrumente und die daraus resultierenden Primär- und Sekundärwirkungen auf den Jahresabschluss aufgezeigt. Nach einer grundsätzlichen Analyse der Wirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen werden die Kosten und der Nutzen noch einmal explizit gegenübergestellt. Der zweite Hauptteil schließt mit einem Zwischenfazit, der die Notwendigkeit des Verständnisses über Wirkungsmechanismen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf den Jahresabschluss hervorhebt und zur Entwicklung eines neu konzipierten Modells überleitet.

Der dritte Hauptteil stellt den Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit dar. Hierbei handelt es sich um einen Versuch zur Entwicklung eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells, welches auf einer integrierten Darstellung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung basiert. Im

ersten Abschnitt werden zunächst die Wechselwirkungen zwischen den Jahresabschlussgrößen einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung operationalisiert. Das resultierende Formelsystem kann als Entscheidungsfeld einer rechentechnischen Lösung zugänglich gemacht werden. Um eine hinreichende Integrationsstufe zu erreichen, werden neben den drei Hauptrechnungen für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung weitere Nebenrechnungen für die Kalkulation von Investitionen, Tilgungsleistungen, Ertragsteuern sowie latenten Steuern verwendet. Aus der formalen Erfassung der wechselseitigen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen durch Gleichungsbedingungen auf Basis der doppelten Buchhaltung entsteht ein teilweise integrierter Ansatz, der durch Verwendung von Planungsprämissen neben einer Referenzperiode zwei weitere Planperioden abdeckt. Aus den formal definierten Jahresabschlussgrößen werden anschließend sowohl Rentabilitäts- als auch Liquiditätskennzahlen abgeleitet, die ebenfalls Eingang in das zu konzipierende Optimierungsmodell finden sollen.

Der zweite Abschnitt des dritten Hauptteils widmet sich der Konzipierung eines Modells auf Basis von mathematischen linearen Optimierungsansätzen unter Berücksichtigung der hergeleiteten Zusammenhänge innerhalb einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung. Zunächst werden die Merkmale zur Aufbau- und Ablaufstruktur des Optimierungsmodells erarbeitet. Hierbei wird erläutert, welche Jahresabschlussgrößen in welcher Abfolge den Veränderungsprozessen ausgesetzt werden, um eine Einschätzung von Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zu ermöglichen. Anschließend wird das Gleichungssystem zur Abbildung der Interdependenzen einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung zwecks Eingliederung in das Entscheidungsfeld eines Op-

timierungsmodells entsprechend transformiert. Die ursprüngliche Gleichungsstruktur wird um rechnungslegungspolitische Aktionsparameter erweitert, so dass aus vorläufigen Jahresabschlussgrößen durch gezielte Gestaltung optimierte Werte entstehen können. Es wird ein Konzept erarbeitet, in dem Ausgangsgrößen sowohl direkt als auch indirekt durch wechselseitige Beeinflussung verändert werden können. Der zweite Abschnitt schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung des konzipierten Optimierungsmodells.

Im dritten Abschnitt des dritten Hauptteils erfolgt die IT-gestützte Umsetzung des formal aufgestellten Optimierungsmodells. Die Excel-Programmierung soll in der Lage sein, das resultierende gemischt-ganzzahlige Optimierungsproblem im Hinblick auf ein vorgegebenes Ziel optimal zu lösen. Der Lösungsweg wird anhand eines praxisnahen Kalkulationsbeispiels, konzipiert für eine kleine Kapitalgesellschaft des produzierenden Gewerbes, welche aufgrund ihrer Ausgangssituation Anreize zum Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen hat, verdeutlicht. Im Anschluss an die Darstellung der Zahlenbasis werden Maßnahmen sowohl zur Sachverhaltsabbildung als auch zur Sachverhaltsgestaltung identifiziert, mit denen die Ausgangssituation des Unternehmens im Hinblick auf formulierte Haupt- und Nebenzielsetzungen verbessert werden soll. Es folgt die Durchführung mehrerer Optimierungsversuche und die Gegenüberstellung von resultierenden Ergebnissen sowie die entsprechende Würdigung im Zwischenfazit und in der Schlussbetrachtung. In der abschließenden Beurteilung werden Einsatzmöglichkeiten in der Unternehmenspraxis und die Grenzen solcher Ansätze aufgezeigt.



Abbildung 1: Gang der Untersuchung

Erster Hauptteil: Entscheidungsunterstützende Instrumente im System der Unternehmensführung

1 Unternehmensentscheidungen als Aufgabe der Unternehmensführung

1.1 Das Unternehmen als Objekt der Unternehmensführung

1.1.1 Begriff des Unternehmens

Aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre, deren Untersuchungsgegenstand das Wirtschaften, d.h. der sorgsame Umgang mit knappen Ressourcen[23], in bestimmten Organisationsstrukturen[24] darstellt, kann in einem marktwirtschaftlichen System der Begriff des Unternehmens „[…] *als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen*"[25], verstanden werden.[26] Das Unternehmen als Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre[27] wird sowohl als Erfahrungs- als auch als Erkenntnisobjekt

---

[23] Vgl. *Wöhe* 2013, S.4; *Domschke/ Scholl* 2008, S.3; *Töpfer* 2007, S.55f.

[24] Zu Ansatzpunkten organisatorischen Maßnahmen bei der Gestaltung betrieblicher Systeme aus Sicht systemorientierter Betriebsorganisation siehe z.B. *Lochstampfer* 1974, S.1-19.

[25] *Wöhe* 2013, S.27.

[26] Die Begriffe des „Unternehmens" und der „Unternehmung" werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrheitlich als Synonyme verwendet, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.14. In einem marktwirtschaftlichen System wird der Begriff der „Unternehmung" mit dem Begriff des „Betriebs" gleichgesetzt (vgl. *Mellerowicz* 1976, S. 46; *Wöhe* 2013, S.27, 30; *Kußmaul* 2011, S.10), wobei sich die Unternehmung eher auf den Finanz- und Rechtsaspekt und der Betrieb auf die technisch-organisatorischen Aspekte einer Wirtschaftseinheit bezieht, vgl. *Witt* 2008, S.849f. Zu Abgrenzungen zwischen den Begriffen Betrieb und Unternehmen siehe *Töpfer* 2007, S.77-83. Im Weiteren werden die Voraussetzungen für die einheitliche Begriffshandhabung vorausgesetzt und es wird somit mit dem Begriff des „Unternehmens" gearbeitet.

[27] Dabei wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von der wirtschaftstheoretisch fundierten Betriebswirtschaftslehre in Abgrenzung zur verhaltenswissenschaftlich orientierten Fachinterpretation der Betriebswirtschaftslehre unter Berücksichtigung von spezifischen Merkmalen, Handlungsmotiven und –weisen, Koordination betrieblicher

betrachtet.[28] Das Erkenntnisobjekt stellt hierbei das vereinfachte Abbild des Erfahrungsobjekts dar und übernimmt lediglich die wesentlichen und typischen Merkmale eines realen Unternehmens.[29] Bei dem zu erlangenden Verständnis über das Wirtschaften im Unternehmen stellt das Erkenntnisobjekt somit den induktiven Übergang vom speziellen zum generellen Unternehmen dar. Die Merkmale eines Unternehmens gelten als objektivierte Kriterien, die zum näheren Verständnis des Unternehmensbegriffs beitragen. Sie umfassen im Wesentlichen die Bereiche wirtschaftliche Selbständigkeit und wirtschaftliches Risiko bei Ausnutzung der Freiheit zur Zielbestimmung unter Einsatz von Ressourcen hinsichtlich der Fremdbedarfsdeckung sowie interne und externe Strukturen des Unternehmens, die dynamischen Wandlungsprozessen unterliegen.[30]

Es bestehen sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien zur Klassifizierung von Unternehmen.[31] Bei der qualitativen Einteilung können drei wesentliche Merkmale hervorgehoben werden. Die Einteilung kann nach Art des Unternehmensziels, d.h. ob es sich um ein erwerbswirtschaftlich orientiertes Unternehmen oder um ein Non-Profit-Betrieb handelt, nach Art der erstellten Leistung, d.h. ob es sich um ein Sachleistungs- oder Dienstleis-

---

Entscheidungen sowie der Formulierung von Unternehmenszielen ausgegangen. Zu methodologischen Unterscheidungsmerkmalen der Betriebswirtschaftslehre siehe *Wöhe* 2013, S.4-13, sowie zu unterschiedlichen Betriebsauffassungen in diesem Kontext etwa *Schweitzer* 2009, S.39f.

28 Zu den theoretischen Ansätzen des Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstands der Betriebswirtschaftslehre siehe etwa Töpfer 2007, S.1-53.

29 Vgl. *Kußmaul* 2011, S.6f., *Wöhe* 2013, S.27-35.

30 Zur näheren theoretischen Auseinandersetzung mit konstitutiven Merkmalen des Unternehmensbegriffs im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsprozess des Unternehmens siehe *Macharzina/Wolf* 2012, S.15f.; *Kußmaul* 2011, S.7f.; *Kosiol* 1976, S.45-53.

31 Eine Übersicht der unterschiedlichen Einteilungskriterien findet sich z.B. in *Kußmaul* 2011, S.11.

tungsunternehmen handelt oder nach Wirtschaftszweigen[32] erfolgen, wobei auch hier die Einteilungskriterien Sachleistungs- oder Dienstleistungsunternehmen eine wesentliche Rolle spielen.[33] Unternehmen können auch nach Unternehmensgrößenklassen, die kleine und mittlere Unternehmen[34] sowie Großunternehmen umfassen, eingeteilt werden. Zur Einteilung in bestimmte Klassen werden typischerweise die quantitativen Kriterien Umsatz und Beschäftigtenzahl herangezogen.[35] Bei Betrachtung statistischer Auswertungen der Unternehmenslandschaft in Deutschland wird deutlich, welche

---

[32] Die Gliederung nach Wirtschaftszweigen erfolgt im Wesentlichen nach einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes und umfasst die Wirtschaftsbereiche Land- und Forstwirtschaft, Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen, Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Bauen, Binnenhandel, Transport und Verkehr, Gastgewerbe und Tourismus sowie weitere Dienstleistungen, vgl. *Statistisches Jahrbuch* 2012, S.471-626.

[33] Vgl. *Wöhe* 2013, S.30-32. Mit weiteren qualitativen Definitionskriterien wie z.B. den inhaltlichen Charakteristika von Unternehmensführung, Organisation, Absatz, Produktion, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Finanzierung und Personal sowie die Art der Aufgabenerfüllung befassten sich u.a. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.19-22.

[34] Es gibt zwei Definitionsansätze für „Kleine und Mittlere Unternehmen" (KMU). Die erste Definition erfolgte durch das Institut für Mittelstandsforschung Bonn und besagt seit dem 01.01.2002, dass unabhängige Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten und weniger als einer Million Euro Jahresumsatz als kleine Unternehmen und solche mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz, die keine kleinen Unternehmen sind, als mittlere Unternehmen einzustufen sind, vgl. *Günterberg* 2012, S.174. Die zweite Definition erfolgte durch die EU-Kommission und bezieht neben Zahl der Beschäftigten und Umsatz auch die Bilanzsumme als Schwellenwert zur Größenklassifizierung mit ein, siehe stellvertretend mit Verweisen auf Empfehlungen der EU-Kommission *Günterberg* 2012, S.175. Daneben bestehen bei den KMU auch qualitative Kriterien der Größeneinteilung wie z.B. Einheit von Eigentum und Leistung, Einheit von Risiko und Leitung und Einheit von Leitung, selbständigem Entscheiden und Verantwortung, vgl. *Siller/ Grausam* 2013, S.17.

[35] Mit weiteren quantitativen Definitionskriterien wie z.B. Einsatzmengen elementarer Produktionsfaktoren, Einsatzwerten, Kapitaleinsatz, Leistungsmengen und Leistungswerten befassten sich u.a. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.16-19. An dieser Stelle sei auch auf § 267 HGB hingewiesen, in dem die Umschreibung der Größenklassen mit „klein", „mittelgroß" und „groß" für alle Kapitalgesellschaften anhand der quantitativen Kriterien Bilanzsumme zum Stichtag, Umsatzerlöse innerhalb eines Geschäftsjahres sowie Jahresdurchschnitt der beschäftigten Arbeitnehmer erfolgt. Hierbei wird deutlich, dass neben den dargestellten qualitativen und quantitativen Einteilungskriterien auch die Rechtsform der Unternehmen von Bedeutung ist. Zu unterschiedlichen Merkmalen der einzelnen Rechtsformen siehe etwa *Kußmaul* 2011, S.12-16.

große Bedeutung die kleinen und mittleren Unternehmen, sowohl was den Anteil an der gesamten Unternehmenszahl als auch den Anteil an Umsätzen und Beschäftigten betrifft, beizumessen ist.[36]

1.1.2 Führung eines Unternehmens

Gemäß der funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre wird die unternehmerische Tätigkeit in die Sachfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung unterteilt. Zwecks Erreichung formulierter Unternehmensziele bedarf es unter Berücksichtigung der Abstimmung dieser Funktionsbereiche aufeinander einer Koordinationsfunktion, die als Aufgabe der Unternehmensführung gesehen wird.[37] Die Führung eines Unternehmens als zentrale Aufgabe unternehmerischer Tätigkeit wird als dispositiver Faktor bzw. Managementprozess bezeichnet und lässt sich auf Basis prozessorientierter Gliederung der Betriebswirtschaftslehre unterteilen in die einzelnen Teilfunktionen Zielbildung, Planung und Entscheidung, Ausführung, Kontrolle, Informationsversorgung und schließlich die Koordination der einzelnen Teilfunktionen bei Berücksichtigung von Inter-

---

[36] Vgl. *Ott/ Förster* 2012, S.67. Nach Definitionskriterien des IfM Bonn hatten kleine und mittlere Unternehmen im Jahr 2009 einen Anteil an der Gesamtanzahl der Unternehmen von 99,7%, einen Anteil am Gesamtumsatz von 39,1% und einen Anteil an der Gesamtanzahl der Beschäftigten von 60,8%, vgl. *Günterberg* 2012, S.3. Neben der überwiegenden Rechtsform der Einzelunternehmen ist die Kapitalgesellschaft die zweitwichtigste Rechtsform. 17,2% aller Rechtsformen waren Kapitalgesellschaften und davon waren 98,7% kleine und mittlere Unternehmen, vgl. *Günterberg* 2012, S.62. Aufgrund dieser Verteilung und der daraus resultierenden Bedeutung kleiner und mittlerer Kapitalgesellschaften soll in der vorliegenden Arbeit eine kleine Kapitalgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH als Ausgangspunkt für weitere Betrachtungen und Beispielrechnungen dienen.

[37] Vgl. *Wöhe* 2013, S.43; *Mellerowicz* 1976, S.50f. Die Sachfunktionen können erweitert werden um Forschung und Entwicklung, Einkauf und Servicefunktionen, vgl. *Petry* 2011, S.921. Aufgrund einer Unschärfe im Verständnis des Führungsbegriffs gibt es mehrere Ausprägungen und Konzepte. Zur Standortbestimmung der Führung innerhalb der Unternehmensführung siehe *Reiß* 2008, S.145-150.

dependenzen und Rückkopplungen.[38] Somit ist Führung als Integration der Teilfunktionen mit den unmittelbar wertschöpfenden, originären Sachfunktionen des Unternehmens zu verstehen.[39] Dabei können drei Ebenen der Unternehmensführung unterschieden werden, wobei es darauf ankommt, dass eine Vernetzung dieser Ebenen stattfindet.[40] Als hierarchisches, aufeinander aufbauendes System bilden die normative Ebene, die strategische Ebene sowie die operative Ebene das Konzept der integrierten Unternehmensführung.[41]

---

[38] Vgl. *Wöhe* 2013, S.46; *Kußmaul* 2011, S.17. Ausführlich zu Aufgaben der Unternehmensführung siehe etwa *Wöhe* 2013, S.47-207; *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.10-14; *Wild* 1974, S.163-177; *Mellerowicz* 1976, S.81-87. Dieses Verständnis des Führungsbegriffs kann auch als „sachbezogene Unternehmensführung" in Abgrenzung zur „personenbezogenen Führung" bezeichnet werden, vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.9; *Wild* 1974, S.155; *Reiß* 2008, S.146f. Die personenbezogenen Faktoren der Unternehmensführung sollen in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

[39] Vgl. *Petry* 2011, S.921. Mit unterschiedlichen Theorien, Funktionen und Modellen der Unternehmensführung aus betriebswirtschaftlicher sowie sozialwissenschaftlicher Perspektive beschäftigten sich etwa *Macharzina/ Wolf* 2012, S.35-122, 193-646. Hervorzuheben für die nachfolgenden Ausführungen in dieser Arbeit ist die Kombination aus einerseits dem quantitativen Ansatz unternehmensorientierter Führungstheorien, der zwar primär den Funktionsbereich der Produktion mit Methoden des Operations Research behandelt (vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.47-50) aber auch auf andere Bereiche wie das externe Rechnungswesen mit den dort gegebenen Handlungsalternativen übertragen werden kann und andererseits dem Informationsverarbeitungsansatz, der die Unternehmen als informationsverarbeitende Systeme begreift (vgl. *Wolf* 2013, S.301-332) und somit wiederum das Rechnungswesen als Informationsquelle aufgreift, welches gleichzeitig als Objekt quantitativer Optimierung genutzt werden kann, vgl. *Freidank* 1990, S.114-191.

[40] Vgl. *Siller/ Grausam* 2013, S.36-39; *Petry* 2011, S.921f.; *Bleicher* 1994, S.42f.

[41] Bei der normativen Ebene handelt es sich um interne Normen und Prinzipien, die der erfolgreichen Entwicklungsfähigkeit dienen und von der Unternehmenskultur, -politik getragen werden, vgl. *Hungenberg/ Wulf* 2006, S.29f. Auf der strategischen Ebene werden die zuvor definierten Normen aufgegriffen und mittels geeigneter Strategien die Voraussetzungen für Erfolgspotenziale geschaffen, vgl. *Petry* 2011, S.921f. Auf der operativen Ebene werden die Strategien umgesetzt und die bestehenden Erfolgspotenziale ausgeschöpft, vgl. *Siller/ Grausam* 2013, S.36f. Das Konzept der integrierten Unternehmensführung (vgl. *Bleicher* 2011, S.77-93) ist dem systemorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen, vgl. *Wöhe* 2013, S.18. Im Vordergrund weiterer Betrachtungen soll die operative Ebene der Unternehmensführung stehen und der entscheidungsorientierte Ansatz verfolgt werden, siehe Abschnitt 1.3.

Unternehmensführung hängt stark von der Größe des Unternehmens und der Gewaltenteilung im Unternehmen, die einander bedingen können, ab.[42] Dabei lassen sich kleine und mittlere Unternehmen von den großen Unternehmen[43] sowie eigentümergeführte von den managementgeführten Unternehmen abgrenzen.[44] Beim zweiten Abgrenzungskriterium geht es um die Träger von Führungsentscheidungen sowie deren Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens. In kleinen und mittleren Unternehmen ist eine Einheit aus Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko häufiger vorzufinden, was wiederum Auswirkungen auf die Art der Unternehmensführung durch den Eigentümer-Unternehmer[45] und die Verfolgung von Interessen der Anspruchsgruppen haben kann.[46]

---

42 Mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Anzahl von Eigenkapital-Gebern und somit die Gewaltenteilung im Unternehmen tendenziell zu, vgl. *Klein* 2010, S.109ff., *Töpfer* 2007, S.111. Dabei sollen die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer nicht weiter betrachtet werden. Zur resultierenden Gewaltenteilung aus gesetzlich garantierten Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmer siehe etwa *Wöhe* 2013, S.57-63; *Kußmaul* 2011, S.18-26.

43 Vgl. Abschnitt 1.1.1.

44 Zur Differenzierung zwischen eigentümer- und managementgerührte Unternehmen siehe etwa *Wöhe* 2013, S.54-57. In den folgenden Ausführungen sollen insbesondere eigentümergeführte Unternehmen betrachtet werden, deren Primärinteressen vor allem in einer zumindest mittel- bis langfristig erfolgreichen Unternehmensentwicklung durch Erzielung adäquater Gewinne liegen, die dadurch die Zukunft des Unternehmens sichern, vgl. *Töpfer* 2007, S.111f.

45 Vgl. *Piontkowski* 2009, S.357f. Ausführlich zu Besonderheiten der Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen auf den drei Führungsebenen siehe etwa *Pfohl* 2006, S.79-111; *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.27-29; *Behringer* 2012, S.43-48.

46 Dabei wird die traditionelle Auffassung über Unternehmensführung von einem interessenmonistischen Konzept getragen, bei dem die Eigner die alleinige Entscheidungsgewalt im Unternehmen haben, was zum Eigner- bzw. Shareholder-Ansatz führt. Demgegenüber steht der Stakeholder-Ansatz, der auch Interessen anderer Gruppen wie Arbeitnehmer, Gläubiger oder Kunden berücksichtigt, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.11-14; *Wöhe* 2013, S.50-54; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1262-1272. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Eigner- bzw. Shareholder-Ansatz am Beispiel eines eigentümergeführten Unternehmens mit seiner spezifischen Zielsetzung verfolgt werden, vgl. Abschnitt 1.3.2.

1.2 Unternehmensumwelt als Objekt der Unternehmensführung

1.2.1 Systematisierung

Die Unternehmensführung muss sich aufgrund unterschiedlicher interner und externer Koalitionspartner des Unternehmens auf allen ihren Führungsebenen an der Umweltentwicklung orientieren, die sie unter bestimmten Voraussetzungen im Stande ist zwecks optimaler Verfolgung der Unternehmensziele zu beeinflussen.[47] Da ein Unternehmen mit der Umwelt über den Markt originär verbunden ist, müssen Umweltfaktoren differenziert betrachtet werden, um negative Rückkopplungen zu vermeiden. Dabei werden typischerweise ökonomische, rechtliche, gesellschaftliche, technische, politische und ökologische Umweltfaktoren unterschieden, auf die jeweils einzeln als auch in Kombination Rücksicht genommen werden muss, um die erfolgreiche Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden.[48] Somit hängt der Erfolg eines Unternehmens von der Analysefähigkeit der Führungsinstanzen ab, sowohl interne Unternehmens- als auch externe Umweltfaktoren adäquat beurteilen zu können.

Gerade auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung wurden in der betriebswirtschaftlichen Praxis zahlreiche Instrumente etabliert, die bei der Erstellung von strukturierten Analysen unterstützen sollen. Bei externen Umweltanalysen werden vorrangig mit Hilfe von Szenario-Techniken,

---

[47] Vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.12. Zur Übersicht der typischen Interessen interner und externer Koalitionspartner siehe *ebenda*, S.13. Ausführlich zu internen und externen Anspruchsgruppen der Unternehmensträger siehe *Töpfer* 2007, S.103-213.

[48] Allgemein zu Veränderungen in der Unternehmensumwelt siehe etwa *Mellerowicz* 1976, S.13-32. Zu Besonderheiten von Umweltfaktoren siehe etwa *Macharzina/ Wolf* 2012, S.22-28. Insbesondere die Integrationsmöglichkeit von Nachhaltigkeitsaspekten in die Ebenen der Unternehmensführung, die aus ökologischen Umweltfaktoren resultieren, wurde in Fachbeiträgen erarbeitet, vgl. hierzu etwa *Bassen/ Senkl* 2010, S.256-261; *Fischer/ Huber/ Sawczyn* 2010, S.222-230; *Faupel/ Stremmel* 2011, S.299-304.

Analogieschlussmethoden oder Indikatormodellen die Erfolgschancen und -risiken durch Bestimmung und Analyse relevanter Umweltgrößen sowie Beschreibung antizipierter Umwelttrends für gegenwärtige und zukünftige Unternehmenslagen identifiziert. Analog zur externen Umweltperspektive werden bei internen Unternehmensanalysen mit Hilfe geeigneter Instrumente unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Unternehmenslage interne Stärken und Schwächen analysiert und zukünftig relevante Unternehmensfaktoren herausgearbeitet.[49]

1.2.2 Wechselwirkungen und Restriktionen

Die Antizipation zukünftiger Unternehmens- und Umweltentwicklungen stellt die Unternehmensführung vor große Herausforderungen, da die Prognose der Entwicklungen und das tatsächliche Eintreten stark voneinander abweichen können. Wichtig für die Unternehmensführung ist eine adäquate Interpretationsfähigkeit, dass etwaige Entwicklungen oftmals nicht das Ergebnis von Zufälligkeiten sondern vielmehr das Ergebnis von Verhaltensweisen unternehmensexterner Institutionen, Individuen oder Anspruchsgruppen sind, die es gilt optimal im Hinblick auf die Unternehmensziele einzuschätzen und zu beeinflussen.[50] Dabei sollte sich nicht ausschließlich auf Intuitionen verlassen werden. Da die Unternehmensführung Herausforderungen auf sich schnell ändernden Märkten gegenübersteht, ist sie auf die Nutzung geeigneter Instrumente angewiesen, die die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Unternehmens unter Berücksichtigung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen unterstützen sowie die Abbildung und Messung der Rückkopplungen von getroffenen Ent-

---

[49] Siehe zu Instrumenten von strategischen Umwelt- und Unternehmensanalysen etwa die Ausführungen von *Macharzina/ Wolf* 2012, S.304-383; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1195-1223; *Wöhe* 2013, S.85-91.

[50] Vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.28f.

scheidungen ermöglichen.[51] Dementsprechend sollte die Unternehmensführung in einem dynamischen Umfeld proaktiv ausgerichtet sein, um bestandgefährdende Entwicklungen rechtzeitig erkennen und somit die zukünftige Unternehmenstätigkeit sicherzustellen zu können.[52]

Sowohl dem Erkennen und dem Verarbeiten von Umweltentwicklungen als auch der Einflussnahme auf diese Entwicklungen seitens der Unternehmensführung sind Grenzen gesetzt. Die Identifikation hängt im Wesentlichen von der Qualität des Informationsmanagements und dem Aufbau unterstützender Informationssysteme ab.[53] Die Einflussnahme auf externe Entwicklungen ist begrenzt durch Faktoren wie z.B. gesetzliche Vorschriften, konjunkturelle Veränderungen, die Höhe des Marktzinses oder Roh-

---

51 Als Beispiele seien hier die Management-Instrumente „Integriertes Business Model" (vgl. *Wirtz/ Nitzsche* 2012, S.83-88) sowie die „Balanced Scorecard" (vgl. *Kaplan/ Norton* 1997, S.20-40) angeführt, welche als eine Art Bindeglied zwischen Strategie und ihrer Umsetzung dienen. Auf Basis von Ursachen-Wirkungsketten sowie von iterativen Lern- und Entwicklungsprozessen werden Maßnahmen zur optimalen Zielerreichung entwickelt, vgl. *Corsten* 2008, S.83-87; *Töpfer* 2007, S.103-110.

52 Vgl. *Achleitner* 1985, S.9ff. Da Umweltentwicklungen auch von Anspruchsgruppen geprägt werden, muss auch hier aktives Anspruchsgruppen-Management betrieben werden, um den Einflussgrad der Anspruchsgruppen im adäquaten Rahmen im Hinblick auf Zielerreichung zu halten; *ebenda*, S.121ff. Zu weiteren proaktiven Managementtätigkeiten wie z.B. im Bereich Marketing oder Umwelt und Investor Relations siehe etwa *Macharzina/ Wolf* 2012, S.29-31.

53 Dabei wird der Begriff des Informationsmanagements maßgeblich von den Ausführungen der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik geprägt (vgl. *WKW* 1994, S.80f,) und beinhaltet Aufgaben auf Ebene der Informations- und Kommunikationstechnik sowie auf dieser Technik aufbauenden Ebene der Informationssysteme oder der Ebene der Informationswirtschaft, die die Nutzung der Informationssysteme beinhaltet, vgl. *Krcmar* 2005, S.47. Planung und Einführung von Anwendungssystemen (vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989b, S.97-114), die der Informationsverarbeitung dienen und deren Aufbauorganisation möglichst unternehmensweit unter Nutzung eines widerspruchsfreien Konzepts funktioniert, zählt zu den Hauptaufgaben des Informationsmanagements, vgl. *Wendt* 2008, S.309-312. Generell zum Entwicklungserfolg von Informationssystemen siehe etwa *Basten/ Pankratz* 2012, S.59-61.

stoffpreisänderungen.[54] Sämtliche Faktoren sind bei Zielbildung, Planung und Entscheidung durch die Unternehmensführung zu berücksichtigen.

1.3 Betriebswirtschaftliche Entscheidungssituation als Handlungsspielraum der Unternehmensführung

1.3.1 Theoretische Ansätze

Das Verhalten und damit die Existenzfähigkeit von organisierten Wirtschaftseinheiten hängen maßgeblich von den Unternehmens- Umwelt-Beziehungen sowie den Entscheidungen der verantwortlichen Akteure ab. Mit Hilfe von wissenschaftlichen Theorien wird versucht, dieses Verhalten aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu analysieren und mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen ein umfassendes Verständnis der beobachteten Realität aufzubauen.[55] Rationalität im Entscheidungsprozess stellt hierbei ein wesentliches Kriterium dar, anhand dessen sich die quantitativen Ansätze, die auf mathematisch formulierten Input- und Output- Faktoren basieren[56], von anderen bestehenden Theorien unterscheiden lassen. Wirtschaftlich rationales Entscheidungsverhalten wird insbesondere durch diejenigen theoretischen Erkenntnisse infrage gestellt, bei denen Beobachter von Entwicklungen des Wirtschaftsgeschehens dieses Kriterium durch soziologische, psychologische und kognitive Aspekte beeinflusst sehen.[57] Ziel

---

54 Vgl. *Kußmaul* 2011, S.37.

55 Vgl. *Macharzina/Wolf* 2012, S.44. Im Folgenden sollen relevante betriebswirtschaftliche Theorien nur kurz dargestellt werden. Der Aufbau dieser Arbeit wird auf Basis des entscheidungsorientierten Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre vorgenommen, da die Struktur der dort verwendeten quantitativen Modelle sich am besten eignen die ausgearbeitete Problemstellung zu behandeln, siehe auch die folgenden Abschnitte 1.3.2 und 1.3.3. Ziel der Arbeit ist insbesondere ein eigenes entscheidungstheoretisches Modell für rechnungslegungspolitische Fragestellungen zu entwickeln, siehe dazu den dritten Hauptteil dieser Arbeit.

56 Vgl. *Wöhe* 2013, S.17; *Macharzina/Wolf* 2012, S.47-50.

57 Vgl. *Lies/Weger* 2013, S.39.

des auf diese Weise abgeleiteten verhaltensorientierten Ansatzes ist es, die tatsächlichen Einflussfaktoren zu identifizieren, die auf die Entscheidungen von Einzelpersonen und Organisationen wirken.[58]

Rationalität im Entscheidungsverhalten wird vor allem durch die neoklassische Theorie unterstellt, die zusätzlich davon ausgeht, dass wirtschaftliche Akteure über vollständige Informationen bei unbegrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen und allgemeine Markttransparenz herrscht.[59] Da dieser Erklärungsansatz als realitätsfern erschien, wurde die Neue Institutionsökonomik entwickelt, nach der das Unternehmen nicht mehr aus einem ausschließlich technisch-wirtschaftlichen sondern auch aus einem rechtlich-wirtschaftlichen Blickwinkel analysiert wird.[60] Diese umfangreiche und heterogene Theorie basiert auf dem Verfügungsrechte-[61], Transaktionskosten-[62] sowie dem Prinzipal-Agent-Ansatz[63] und analysiert

---

58 Vgl. *Wöhe* 2013, S.18f. Es werden etwa motivationstheoretische, kognitionsorientierte sowie emotionale Aspekte betrachtet, wobei insbesondere aufgrund der Vielschichtigkeit der einbezogenen Einflussfaktoren allgemeingültige Aussagen und daraus ableitbare Handlungsempfehlungen schwierig sind, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.51-54.

59 Vgl. *Wöhe* 2013, S.20f.; *Macharzina/ Wolf* 2012, S.54; *Freidank/ Velte* 2013, S.311f.

60 Vgl. *Wöhe* 2013, S.21. Dieser theoretische Ansatz wird auch als Informationsökonomie bezeichnet (vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.54) und betrachtet insbesondere die zwischen den Vertragsparteien bestehenden Informationsasymmetrien, vgl. *Wöhe* 2013, S.22

61 Bei diesem Ansatz wird untersucht, wie die Verfügung über und die Veränderung von Vermögensgegenständen auf das Verhalten der Wirtschaftssubjekte wirkt (vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.55; *Wöhe* 2013, S.22), die allesamt nach Nutzenmaximierung streben, welche sich wiederum durch die Ausgestaltung von Verträgen beeinflussen lässt, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.56.

62 Weil mit jeder Transaktion auch grundsätzlich Kosten verbunden sind (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.318; *Wöhe* 2013, S.22), wurde untersucht, wodurch die Kosten entstehen, (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.318) und wie sie sich minimieren lassen, vgl. *Wöhe* 2013, S.22. Ausführlicher zum Transaktionskostenansatz siehe etwa *Macharzina/ Wolf* 2012, S.57-60.

63 Mit dem Prinzipal- Agent- Ansatz wird der Informationskonflikt zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) behandelt, der dann entsteht, wenn heterogenes und opportunistisches Verhalten der Teilnehmer unterstellt wird, vgl.

das Entscheidungsverhalten der Akteure unter Berücksichtigung der Koordinations- und Informationskosten im Rahmen von wirtschaftlichen Transaktionen.[64] Da sämtliches Wirtschaftsgeschehen in Rückkopplung zur Umwelt stattfindet, gewinnen bei theoretischen Betrachtungen vermehrt ökologische Fragestellungen wie Umweltschutz an Bedeutung, mit der Folge, dass die klassischen Zielsetzungen der Gewinn- und Nutzenmaximierung um weitere Faktoren und Nebenbedingungen ergänzt werden müssen.[65]

1.3.2 Sicherstellung der Unternehmenstätigkeit als Hauptziel der Unternehmensführung

Aus wissenschaftlicher Sicht existieren zwei Ansätze, die sich unterschiedlich auf die Zielformulierung im Unternehmen auswirken können. Der Shareholder-Ansatz, bei dem die Eigenkapitalgeber des Unternehmens im Vordergrund stehen und über die unternehmerische Entscheidungsgewalt verfügen, verfolgt das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung, um das unternehmerische Risiko der Entscheidungsträger gering zu halten und somit die zukünftige Unternehmenstätigkeit sichern zu können.[66] Bei dem Stakeholder-Ansatz, der neben den Eigenkapitalgebern sämtliche Anspruchsgruppen mit einbezieht, steht nicht die langfristige Gewinnmaxi-

Freidank/ Velte 2013, S.313. Begünstigt wird der Konflikt insb. durch etwaige Informationsvorsprünge der ausführenden Agenten, vgl. *Wöhe* 2013, S.23. Der Agenturansatz findet vor allem im Bereich von Großunternehmen Anwendung, bei denen die Kapitaleigner die Unternehmensführung an Manager übertragen, vgl. m.w.N. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.60-64; *Freidank/ Velte* 2013, S.313-316; *Wöhe* 2013, S.22-24.

64 Vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.54f. Da das Ziel dieser Arbeit insbesondere in der technischen Umsetzung eines Modells zur Analyse rechnungslegungspolitischer Fragestellungen auf Basis rationaler Urteilskriterien liegt, spielt der informationsökonomische Ansatz keine relevante Rolle im Vergleich zum entscheidungstheoretischen Ansatz.

65 Vgl. *Wöhe* 2013, S.29f. Ausführlich zum ökologieorientierten Management siehe *Macharzina/ Wolf* 2012, S.782-798.

66 Vgl. *Behringer* 2012, S.181f. Dieser Ansatz wird von der wirtschaftstheoretischen Betriebswirtschaftslehre verfolgt und sieht in einem wirtschaftlichen Marktsystem die beiden Merkmale Risikoübernahme und Entscheidungsbefugnis als nicht trennbar an, vgl. *Wöhe* 2013, S.50ff. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.231-234.

mierung als oberstes Unternehmensziel im Fokus, sondern die Steigerung des Allgemeinwohls, da alle Anspruchsgruppen einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.[67] In der Unternehmenspraxis unter Bedingungen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs setzt sich weitgehend der Shareholder-Ansatz durch, da die Risikoübernahme als Hauptmerkmal unternehmerischer Tätigkeit allein von den Eigenkapitalgebern getragen wird und die übrigen Anspruchsgruppen entweder durch vertraglich vereinbarte Zahlungsansprüche oder andere gesetzliche Rahmenbedingungen geschützt werden.[68]

Unabhängig von der expliziten Zielsetzung bedingt durch unterschiedliche Anspruchsgruppen kann die zukünftige Unternehmenstätigkeit in einem marktwirtschaftlichen System schließlich nur dann sichergestellt werden, wenn die Mindestbedingungen bestehend aus Vermeidung der Vermögensauszehrung durch Dauerverluste und Wahrung der Zahlungsfähigkeit durch adäquate Zahlungsflüsse jederzeit eingehalten werden.[69] Neben diesen beiden Elementarzielen der langfristigen Gewinn- und Liquiditätssicherung kann je nach Ausrichtung und Interessenverteilung des Unternehmens ein Zielsystem aus mehreren zum Teil komplementären, konkurrierenden oder auch indifferenten Zielen bestehen.[70] Als angewandte, praktisch-

---

67 Der sozial-wissenschaftlich orientierte Stakeholder-Ansatz setzt auf ein „Harmoniemodell" durch „gewaltfreien Diskurs" zur Lösung von Konfliktpotenzialen und strebt nach „Demokratisierung unternehmerischer Tätigkeit", vgl. *Wöhe* 2013, S.7f. Ausführlich vgl. *Töpfer* 2007; S.110-212.

68 Vgl. *Wöhe* 2013, S.52f.

69 Vgl. *ebenda*, S.38.

70 Vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.8. Ziele können grundsätzlich quantitativ sowohl in Mengeneinheiten als auch in Geldeinheiten formuliert werden und es können neben absoluten Größen (z.B. Umsatz) auch relative Größen (z.B. Umsatzrentabilität) verwendet werden. Sachziele (z.B. Verbesserung der Produktqualität) tragen Instrumentalcharakter und dienen der Erreichung von Formalzielen (z.B. Gewinnmaximierung),

normative Wissenschaft versucht die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre unternehmerische Entscheidungsprobleme zu systematisieren und zu analysieren sowie dem Entscheidungsträger zweckmäßige Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die optimale Erreichung seiner ausformulierten Ziele zu geben.[71] Unternehmensziele können dabei als Maßstäbe für die Beurteilung durchgeführter Handlungen und optimale Entscheidungen als zielkonforme Entscheidungen verstanden werden.[72]

1.3.3 Handlungsalternativen und Zielauswirkungen

Da der Erfolg jeder Unternehmenstätigkeit von den getroffenen Entscheidungen abhängt, ist die Unternehmensführung darauf angewiesen, unternehmerische Handlungsalternativen zu erarbeiten, deren Erfolgspotenzial am vorgegebenen Ziel gemessen wird.[73] Als angewandte Wissenschaft ver-

---

die im marktwirtschaftlichen Umfeld das unternehmerische Handeln bestimmen, vgl. *Wöhe* 2013, S. 72f. In der Vorstellung eines interessenpluralistischen Mehrpersonenunternehmens (Stakeholder-Ansatz) können auch qualitative Ziele (z.B. Konsens zwischen den Anspruchsgruppen) Gegenstand der Unternehmensführung sein, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.213. Dieser Sachverhalt führt zu der Erkenntnis, dass Mehrfachzielsetzungen möglich und zum Teil auch notwendig sind und Ziele in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen können, was zur Ausgestaltung ganzer Zielsysteme führen kann, vgl. *Kußmaul* 2011, S.27-30; *Wöhe* 2013, S.72-76; *Berthel* 1974, S.375-408. Ausführlicher vgl. *Macharzina/ Wolf* 2012, S.216-228; *Heinen* 1976, S.59-133. Für die daraus resultierenden Zielkonflikte bestehen unterschiedliche Lösungsstrategien, vgl. *Ossadnik* 2008, S.17; *Kußmaul* 2011, S.30f.; *Macharzina/ Wolf* 2012, S.228f.; *Kubicek* 1981, S.458-466.

[71] Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.23; *Wöhe* 2013, S.4, 17f., 37-40; *Töpfer* 2007, S.60. Der entscheidungsorientierte Ansatz der BWL geht zurück auf Edmund Heinen, vgl. *Heinen* 1971. S.429-444. Dabei beschäftigt sich die entscheidungsorientierte BWL insbesondere mit Modellen zur optimalen Entscheidungsfindung innerhalb der unterschiedlichen betrieblichen Teilfunktionen zwecks bestmöglicher Erreichung formulierter Ziele, vgl. *Wöhe* 2013, S.4, 17f., 37-40. In der vorliegenden Arbeit wird von einer entscheidungstheoretischen Ausprägung der BWL im Gegensatz zur verhaltenswissenschaftlich orientierten Ausprägung ausgegangen, vgl. *ebenda*, S.4, 17-24.

[72] Vgl. *Mag* 1999, S.16; *Wöhe* 2013, S.69; *Ossadnik* 2008, S.17f. Ausführlicher zur Entwicklung von Unternehmenszielen m.w.N. vgl. *Grünig/ Kühn* 2013, S.19-28; *Macharzina/ Wolf* 2012, S.211-258; *Kupsch* 1979, S.15-39.

[73] Vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.30; *Ossadnik* 2008, S.3; *Wöhe* 2013, S.91.

sucht die Betriebswirtschaftslehre durch entscheidungstheoretische Ansätze sich systematisch mit betrieblichen Entscheidungssituationen auseinanderzusetzen und aus einer Menge von möglichen Handlungsalternativen die bestmögliche Kombination im Hinblick auf die Zielerreichung abzuleiten.[74] In einem betrieblichen Entscheidungsprozess müssen Zielvorgaben, bestehende Handlungsalternativen und Umweltbedingungen systematisiert, analysiert und in einen Konsens zueinander gebracht werden.[75] Das Ziel der präskriptiven Entscheidungstheorie besteht somit in der Entwicklung normativer Entscheidungsmodelle, die rationale Problemlösungen für praktische Entscheidungssituationen fördern.[76]

Obwohl unternehmerische Entscheidungssituationen sehr unterschiedlich sein können, lassen sie sich durch eine einheitliche Struktur beschreiben, welche durch das Grundmodell[77] der Entscheidungstheorie abgebildet wird.

---

74 Die Entscheidungstheorie kann in die präskriptive (normative) sowie die deskriptive (empirisch-realistische) Hauptrichtungen aufgeteilt werden, vgl. *Sieben/ Schildbach* 1994, S.1-5. Die deskriptive Entscheidungstheorie beschreibt das menschliche Entscheidungsverhalten in der Wirklichkeit mittels Hypothesen unter Rückgriff auf soziologische und psychologische Aspekte, vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.47; *Ossadnik* 2008, S.9. Die präskriptive Entscheidungstheorie entwickelt für einen rational handelnden Entscheidungsträger Richtlinien zur Auswahl von Handlungsalternativen. Liegen Zielformulierungen in der Verantwortung der Entscheidungsträger und werden Aussagen über das bestmögliche Erreichen der Ziele getroffen, so wird von dem praktisch-normativen Zweig der präskriptiven Theorie gesprochen, vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.47; *Wöhe* 2013, S.90ff.; *Ossadnik* 2008, S.9f. Die Gestaltung der vorliegenden Arbeit soll aus der praktisch-normativen Sicht der präskriptiven Entscheidungstheorie erfolgen. Zur Unterstützung rationaler Entscheidungen durch die BWL vgl. *Grünig/ Kühn* 2013, S.39-41.

75 Vgl. *Wöhe* 2013, S.90.

76 Vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.31.

77 Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellen Modelle vereinfachende Abbildungen realer Sachverhalte mit Elementen, Eigenschaften sowie bestehenden Relationen zum Realsystem unter Wahrung der Strukturgleichheit bzw. –ähnlichkeit zwischen Realsystem und Modell dar, vgl. *ebenda,* S.13ff. Zum Modellbegriff siehe etwa die Ausführungen von *Dinkelbach* 1973, S.151-162.

Aufgebaut zum Zweck der zieloptimalen Auswahl von Handlungsalternativen besteht das Modell aus den Elementen Zielsystem, Entscheidungsfeld, Umweltzustände, Ergebnisse und Ergebnismatrix.[78] Unter Berücksichtigung der Informationsverfügbarkeit können Entscheidungen unter Sicherheit, unter Risiko oder unter Ungewissheit getroffen werden. In Abhängigkeit von der Ausprägung der integrierten Elemente sowie der Ausprägung des Informationsstands lassen sich Entscheidungsmodelle in Gruppen einteilen, die je nach Klassifizierungsart nur unter Beachtung der hierfür spezifisch entwickelten Entscheidungsregeln gelöst werden können.[79] Entscheidungsmodelle werden zu Optimierungsmodellen weiterentwickelt, wobei die wesentlichen Elemente formalisiert dargestellt werden müssen, d.h. die Problemstrukturen einer Handlungssituation sind mathematisch-funktional abzubilden und die Funktionsparameter sind zu quantifizieren. Erst dann wird eine rechentechnische Lösung des Entscheidungsproblems möglich.[80] Resultierende Optimierungsmodelle sind Untersuchungsobjekte des Forschungsgebiets Operations Research (OR), welches versucht mit der Entwicklung mathematischer Methoden bzw. Verfahren Lösungen von komplexen Entscheidungsproblemen zu ermitteln.[81]

Aus der Perspektive der Entscheidungsträger muss ein gegebenes Entscheidungsproblem zwecks zielgerichteter Auswahl von Handlungsalternativen durch einen Planungsprozess gestützt werden. Dabei dient Planung der Vorbereitung von Entscheidungen und hat die Aufgabe geeignete Maßnahmen zu identifizieren, die für die Erreichung des angestrebten Zustands

---

[78] Vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.32f.; *Domschke/ Scholl* 2008, S.48f; *Ossadnik* 2008, S.28f.

[79] Zu Entscheidungsregeln in unterschiedlichen Situationen vgl. *Wöhe* 2013, S.93-99.

[80] Vgl. *Eigenstetter* 1993, S.187; *Domschke/ Scholl* 2008, S. 72-84.

[81] Zu Methoden und Modellen des Operations Research siehe etwa *Zimmermann* 2008a, S.68-333; *Müller-Merbach* 1973, S.88-200.

maßgeblich sind. Sie stellt somit den Ausgangspunkt von unternehmerischen Entscheidungsprozessen dar.[82] Der Planungsablauf als Teilfunktion der Unternehmensführung umfasst typischerweise die Phasen Zielbildung, Problemanalyse, Alternativen-Ermittlung sowie Alternativen-Bewertung und stellt einen Teilbereich innerhalb bestehender Controlling-Konzepte dar, welche der Unternehmensführung als Unterstützungsfunktion dienen sollen.[83]

[82] Vgl. *Domschke/Scholl* 2005 S.24; *Wöhe* 2013, S.73.

[83] Vgl. *Ossadnik* 2008, S. 15f. Zu Controlling-Konzepten vgl. folgenden Abschnitt 2.

2 Controlling als Unterstützungsfunktion der Unternehmensführung

2.1 Grundlagen des Controllings

2.1.1 Konzeptionen des Controllings

Controlling hat sich aus der Unternehmenspraxis heraus zu einer betriebswirtschaftlichen Teildisziplin entwickelt.[84] Die Controlling-Forschung im deutschsprachigen Raum hat sowohl aufeinander aufbauende als auch zum Teil voneinander abweichende Controlling-Konzeptionen hervorgebracht. Mittlerweile lassen sich die existierenden Ansätze in klassische Konzeptionen wie den Informationsversorgungsansatz[85], Steuerungsansatz[86] sowie Koordinationsansatz[87] und neue Konzeptionen wie den Rationalitätssicherungsansatz[88] und Reflexionsansatz[89] unterteilen.[90] Unabhängig von den im Detail vorliegenden Gemeinsamkeiten und Unterschieden betonen alle Konzeptionen den unterstützenden Charakter des Controllings für die Unternehmensführung.[91] Sowohl aus dem funktionalen, dem institutionellen als auch dem instrumentellen Verständnis[92] heraus nimmt das Controlling selbst keine Steuerungs- und Lenkungsaufgaben wahr, sondern dient mit seinem Konzept insbesondere der Wirkungsverbesserung der Unterneh-

---

84 Vgl. *Vanini* 2012, S.337; *Küpper* 2004, S.25.

85 Vgl. *Reichmann* 2011, S.2-52.

86 Vgl. *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.265-288; *Mayer* 2003, S.61-108.

87 Vgl. *Horváth* 2011, S.3-18; *Küpper/ Weber/ Zünd* 1990, S.281-293.

88 Vgl. *Weber/ Schäffer* 1999, S.731-746.

89 Vgl. *Pietsch/ Scherm* 2004, S.529-553.

90 Vgl. *ebenda*, S.11. Zur Abgrenzung der unterschiedlichen konzeptionellen Ansätze der verantwortlichen Forschungsvertreter unter Nennung einer entsprechenden Definition siehe *Freidank* 2012a, S.54-56; *Wall* 2008 S.467.

91 Vgl. *Lachnit* 1992a, S.1; *Wall* 2008, S.466; *Vanini* 2012, S.337.

92 Vgl. zu Perspektiven einer Betrachtung des Controllings auf Basis des koordinationsorientierten Ansatzes *Ossadnik* 2008, S.31f.

mensführung in den Teilprozessen Zielbildung, Planung und Entscheidung, Ausführung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination der Teilprozesse.[93]

Controlling-Konzeptionen als Teilfunktionen der Unternehmensführung lassen sich auf Basis der inhaltlichen Aspekte nach einer Entscheidungsfunktion[94] und einer Verhaltenssteuerungsfunktion[95] der Führung systematisieren.[96] Bei der Betrachtung der Entscheidungsfunktion von Controlling-Konzeptionen ist primär der Entscheidungsprozess der Unternehmensführung relevant und das Controlling übernimmt eine Entscheidungsunterstützungsaufgabe.[97] Diesem Verständnis von Controlling folgen insbesonde-

---

93 Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.4; *Peemöller/ Keller* 2008, S.515f; *Freidank* 2012a, S.54.

94 Bei Betrachtung des Controllings unter Aspekten einer Entscheidungsfunktion steht die Versorgung der Entscheidungsträger mit entscheidungsrelevanten Informationen im Vordergrund (vgl. *Ossadnik* 2008, S.42ff.), die auf theoretischen Grundlagen zur Entscheidungs- bzw. Systemtheorie basiert, Abschnitt 2.1.2.

95 Bei Betrachtung des Controllings unter Aspekten einer Verhaltensteuerungsfunktion steht die Erfassung von Verhaltensinterdependenzen und die Entschärfung von Zielkonflikten zwischen Unternehmenseignern und Entscheidungsträgern aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen im Vordergrund (vgl. *Wall* 2008, S.468), die sich im Wesentlichen auf die Prinzipal-Agent-Theorie als wichtigste theoretische Grundlage beziehen, vgl. hierzu etwa die Ausführungen von *Küpper et al.* 2013, S.99-119; *Baltzer* 2013, S.35-38; *Wall* 2008, S.471; *Ossadnik* 2008, S.26ff. Die verhaltenstheoretischen Ansätze sowie die Betrachtung des Controllings unter Herausstellung der Verhaltenssteuerungsfunktion sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden.

96 Zum Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion vgl. *Wall* 2008, S.463-482. Für die weiteren Ausarbeitungen in der vorliegenden Arbeit wird mit Konzepten gearbeitet, die sich primär auf die Entscheidungsfunktion des Controllings beziehen.

97 Vgl. *Ossadnik* 2008, S.42ff. Unter Berücksichtigung einer Zielvorgabe lässt sich der Entscheidungsprozess der Unternehmensführung in die Phasen Entscheidungsvorbereitung (Problemstellungs-, Such- und Beurteilungsphase), Entscheidungsphase, Realisationsphase und Kontrollphase unterteilen. Der Ablauf besteht im weiteren Sinne aus Planung, Steuerung, Soll-Vorgaben sowie Kontrolle und hat Rückwirkungen auf die originär getroffenen Zielvorgaben, vgl. *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.46; Abschnitt 2.3.

re die Konzepte nach dem Informationsversorgungs-[98] und dem Koordinationsansatz[99]. Der Unterschied zwischen den beiden Konzepten liegt im Wesentlichen in der Betonung der zentralen Funktion des Controllings, die beim ersten Ansatz im Teilprozess Informationsversorgung und beim zweiten Ansatz im Teilprozess Koordination der Unternehmensführung liegt. Als Ziel der Entscheidungsunterstützung wird in beiden Fällen das Ergebnisziel angesehen[100] und bedeutet, dass das Controlling die Unternehmensführung mit zielbezogenen und entscheidungsrelevanten Informationen auf Basis von geeigneten Modellen und Methoden versorgt.[101] Somit nimmt das Controlling, ob als Führungsinformationssystem oder als Koordinations-

---

98 Unter Herausstellung der entscheidungsbezogenen Informationsversorgung als zentrale Funktion lässt sich Controlling als „*… die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung*“ (*Reichmann* 2011, S.12) beschreiben.

99 Bei dem Koordinationsansatz wird in einer zunächst einfachen Differenzierung das Führungssystem in ein Planungs- und Kontrollsystem sowie ein Informationsversorgungssystem unterteilt. Controlling wird als Subsystem des Führungssystems gesehen; vgl. *Horváth* 2011, S.96. Unter Herausstellung der Koordination als zentrale Funktion des Controllings lässt sich festhalten: „*Die ergebniszielorientierte Koordinationsaufgabe des Controllings bezieht sich auf das Planungs- und Kontrollsystem sowie auf das Informationsversorgungssystem der Führung. Sie hat die Ausprägungen der systembildenden und systemkoppelnden Koordination.*“, *Horváth* 2011, S.109. Die Begriffe systembildend und systemkoppelnd sind als inhaltliche Abstimmung der Teilsysteme zu verstehen und Koordination als das Abstimmen einzelner Entscheidungen auf ein gemeinsames Ziel zu sehen, vgl. *Horváth* 2011, S.100ff.

100 Vgl. *Wall* 2008, S.468. Das Ergebnisziel soll für die weiteren Untersuchungen maßgeblich sein.

101 Vgl. *Vanini* 2012, S.344. Die Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben zur Erfüllung ihrer Funktion liegt in der Verantwortung der Aufgabenträger. Dabei werden alle organisatorischen Einheiten, die mit der Erfüllung der Controlling-Aufgaben beauftragt werden, als Controlling-Institution bezeichnet, vgl. *Reichmann* 2011, S.21-23; *Horváth* 2011, S.16-18. Die Organisation des Controllings im Unternehmen hängt entscheidend von der Größe des Unternehmens ab, vgl. Abschnitt 2.4. Ausführlicher zu Controlling als Organisationsproblem siehe etwa *Ossadnik* 2008, S.67-77; *Küpper et al.* 2013, S.667-712.

subsystem der Führung Aufgaben innerhalb einer Organisation unter Einsatz von Instrumenten zwecks Erreichung der Unternehmensziele wahr.[102]

2.1.2 Ansätze zur theoretischen Fundierung des Controllings

Als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin muss das Controlling die Anforderungen bestehend aus einer eigenständigen Problemstellung, einer theoretischen Fundierung sowie einer Bewährung in der Praxis erfüllen.[103] Als aus der Praxis heraus entstandene Disziplin ist das Controlling im Wesentlichen auf bereits bestehende theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre bezogen worden und wurde somit auch in den Bereichen der Lehre und Forschung etabliert.[104] Bei Herausstellung der Entscheidungsfunktion als zentrale Funktion des Controllings, bei der eine gesamtzieloptimale sachliche Koordination von Entscheidungen angestrebt wird, dient die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre unter Verwendung

---

[102] Controlling-Aufgaben dienen dem Zweck der Zielerreichung und können im Einzelnen in eine operative und strategische Perspektive unterteilt werden, vgl. hierzu die Ausführungen von *Ossadnik* 2008, S.79-389. Die Teilaufgaben werden mit Hilfe von verschieden Instrumenten wahrgenommen, die sowohl einen ideellen (Methoden, Techniken, Verfahren) als auch einen realen (Hilfsmittel der Informationsverarbeitung) Charakter haben, vgl. *Horváth* 2011, S.127ff. Die Ausgestaltung des Controlling-Instrumentariums hängt auch von der jeweils betrachteten Konzeption ab. Eine Übersicht der in den einzelnen Controlling-Konzeptionen behandelten Instrumente gegliedert nach den Unterscheidungsmerkmalen „isolierte Instrumente", d.h. nur in einem speziellen Bereich anwendbar (z.B. Planungsmodelle), und „übergreifende Instrumente", d.h. in allen Teilsystemen anwendbar (z.B. Budgetierungssysteme) gibt *Wall* 2008, S.471-474. Zum objektivierten Controlling-Instrumentarium, das den einzelnen Führungsfunktionen wie Planung, Kontrolle, Informationsversorgung zugeordnet ist, vgl. *Troßmann* 2013, S.33-38. Eine Systematisierung findet sich auch bei *Wöhe* 2013, S.196-207; *Lingnau* 2008, S.126. Kennzahlen als Instrumente der Informationsverdichtung finden in allen Controlling-Konzeptionen Anwendung, vgl. Abschnitt 2.3.3.

[103] Vgl. *Küpper* 2004, S.23.

[104] Dabei entstehen die Grundlagen zur theoretischen Fundierung der einzelnen Controlling-Konzeption aus entscheidungs-, system- und verhaltensorientierten Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre, vgl. *Wall* 2008, S.470f.

des Grundmodells der Entscheidungstheorie als theoretische Basis.[105] Zur Erfüllung der Controlling-Aufgabe, bestehend aus der Koordination zwischen den Führungsteilprozessen Zielbildung, Planung, Entscheidung, Kontrolle und Informationsversorgung, können Planungsmodelle des Operations Research eingesetzt werden, die zwecks Entscheidungsvorbereitung in der Lage sind, Sachinterdependenzen zwischen verschiedenen Variablen des Leistungssystems des Unternehmens mit quantitativen Simultanmodellen zu erfassen.[106] Die quantitative Theorie, mit deren Ansätzen die Controlling-Aufgaben Koordination von Entscheidungen und Steuerung über Anreize bearbeitet werden können, hat somit maßgeblich zur theoretischen Fundierung des Controllings innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beigetragen.[107]

---

[105] Vgl. *Wall* 2008, S.470. Zur gegenüberstellenden Zusammenfassung theoretischer Anknüpfungspunkte des Controllings zur Entscheidungs-, System- und verhaltenswissenschaftlicher Theorie siehe *Baltzer* 2013, S. 23-38.

[106] Vgl. *Küpper* 2007, S.740. Hinsichtlich Ansätzen zur Erfassung von Sachinterdependenzen mit Optimierungs- und Simulationsmodellen siehe *Küpper et al.* 2013, S.90-96. Aus der Koordinationsfunktion des Controllings ergibt sich jedoch die Notwendigkeit der Aufteilung des Entscheidungsfelds eines Unternehmens in eine sachliche, zeitliche und/ oder personelle Perspektive. Auf Basis der Optimierungstheorie, Informationsökonomie sowie Agency-Theorie wurden mit Hilfe von Modellrechnungen sowohl Koordinationsaspekte zwischen der Unternehmensrechnung und -planung berücksichtigt als auch Anreizprobleme des Führungssystems im Hinblick auf reale Situationsbedingungen behandelt, vgl. *Küpper* 2007, S.740-746.

[107] Vgl. *Küpper* 2007, S.750. Zur Notwendigkeit der theoretischen Fundierung des Controllings siehe die Ausführungen von *Küpper* 2004, S.23-40. Zur Systematisierung wichtiger Grundlagenwissenschaften als Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controllings siehe die Ausführungen von *Schwarz* 2004, S.41-56. Zur quantitativen Theorie als Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controllings siehe die Ausführungen von *Küpper* 2007, S.735-758.

2.2 Rechnungswesen als Gegenstand des Controllings

2.2.1 Rechnungswesen als Informationsbasis der Unternehmensführung

Informationen können zunächst als zweckdienliches Fakten- und Methodenwissen zur Vorbereitung zielorientierter Führungshandlungen verstanden werden.[108] Um unternehmerische Tätigkeiten planen, steuern, kontrollieren und auch in ihrem Ergebnis nachvollziehen und nutzen zu können, benötigt die Unternehmensführung entscheidungsunterstützende Informationen, die das unternehmerische Geschehen systematisch abbilden und auf deren Basis sie in die Lage versetzt wird betriebswirtschaftliche Entscheidungen zielgerichtet treffen zu können.[109] Als zentraler Bestandteil des betrieblichen Informationssystems[110] dient das Rechnungswesen der zweckorientierten Entscheidungsunterstützung[111] durch quantitative Erfassung,

---

[108] Vgl. *Wittmann* 1980, Sp.894, *Wöhe* 2013, S.158.

[109] Dabei stellt das Rechnungswesen nur einen dienenden Hilfsteil unternehmerischer Tätigkeit dar, wozu darüber hinaus noch die beiden Hauptbestandteile der betrieblichen Leistungserstellung sowie dem Tragen des unternehmerischen Risikos gehören. Als dienendes Mittel zum Zweck ist das Rechnungswesen jedoch ein unerlässliches Instrument zur Steuerung von Unternehmen, vgl. *Kosiol* 1973b, S.648f. Zur Einordnung des Rechnungssystems in das Gesamtsystem unternehmerischer Gestaltung siehe insbesondere die Ausführungen in dem Abschnitt 3.1.

[110] Das betriebliche Informationssystem kann in eine inhaltliche und eine informationstechnische Perspektive aufgeteilt werden. Die inhaltliche Perspektive bezieht sich auf das Rechnungswesen sowie andere ergänzende Rechnungen. Die informationstechnische Perspektive bezieht sich auf Daten-, Modell- und Methodendatenbanken sowie die informationstechnische Infrastruktur, vgl. *Troßmann* 2013, S.38-72. Das Informationssystem in seiner konzeptionellen Ausgestaltung als Bestandteil des betrieblichen Führungssystems soll hierbei nicht näher betrachtet werden. Wesentlich für die Untersuchung in dieser Arbeit sind die quantitativen Informationen, die das Informationssystem zur Verfügung stellt. Zur Koordination des Informationssystems vgl. *Küpper et al.* 2013, S.183-249. Zur Koordination des Informationsversorgungssystems bzw. des computergestützten Informationssystems vgl. *Horváth* 2011, S.291-604, S.605-690. Zu Führungsinformationssystemen vgl. *Reichmann* 2011, S.488-500.

[111] Aus theoretischer Sicht kann das Rechnungswesen insbesondere in die vier Hauptmerkmale Wiederholungscharakter, Rechnungszeitpunkt, Rechnungsziel und Rechnungsgegenstand systematisiert werden, vgl. *Kosiol* 1973b, S.699-713. Als zweckorien-

Dokumentation, Aufbereitung und Auswertung von sowohl innerbetrieblichen Prozessen als auch von den zurückliegenden, aktuellen und zukünftigen Unternehmens-Umwelt-Beziehungen.[112]

Die Aufteilung in eine nach innen und eine nach außen gerichtete Perspektive führt einerseits zu einem kalkulatorischen Teilsystem[113] des Rechnungswesens, das sich mit innerbetrieblichen Prozessen wie Verbrauch und Erstellung von Leistungen an unternehmensinterne Adressaten richtet und andererseits zu einem pagatorischen Teilsystem[114] des Rechnungswesens, das sich mit aus Unternehmens-Umwelt-Beziehungen resultierenden Geldströmen an unternehmensexterne Adressaten richtet, wobei beide Teilsysteme in enger Abhängigkeit zueinander zu sehen sind.[115] In der traditionellen Sichtweise kann das betriebliche Rechnungswesen insbesondere nach dem Merkmal Rechnungszweck in die Teilgebiete Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Dokumentationsrechnungen aufgeteilt werden und nach dem Merkmal Informationsempfänger jeweils dem internen oder externen Teil-

---

tierte, entscheidungsunterstützende Grundlage können Informationen nur dann dienen, wenn sie die Merkmale „relevant" und „verlässlich" aufweisen, vgl. *Leffson* 1971, S.8; *Baetge* 1970, S.16. Zu den Grundsätzen Relevanz und Verlässlichkeit sowie deren Zielkonflikten siehe etwa *Velte* 2008, S.19-59.

112 Vgl. *Busse von Colbe/ Crasselt/ Pellens* 2011, S.652; *Coenenberg et al*. 2014, S.3; *Eisele/ Knobloch* 2011, S.3.

113 Vgl. ausführlich z.B. *Kosiol* 1973b, S.1057-1323.

114 Vgl. ausführlich *Kosiol* 1973b, S.715-1056.

115 Vgl. *Freidank* 2012b, S.89; *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.3-6. Störungen im Bereich der Außenbeziehungen wie z.B. auf Absatzmärkten können sich in Form von Liquiditätsengpässen auf den Innebereich durch Verhinderung notwendiger Investitionen zur Leistungserstellung auswirken. Unwirtschaftliche Leistungserstellung des Innebereichs kann sich wiederum in Form von unrentabler Gütervermarktung mit derselben Konsequenz eines Liquiditätsengpasses auf den Außenbereich auswirken, vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S. 9.

system zugeordnet werden.[116] Das Rechnungswesen als Gegenstand des Controllings ist insbesondere vor dem Hintergrund des Rechnungszwecks und des Informationsempfängers der einzelnen Teilgebiete zu betrachten.

2.2.2 Internes Rechnungswesen

Werden Unternehmens-Umwelt-Beziehungen betrachtet, so ist feststellbar, dass nicht alle Teile der betrieblichen Verrechnungsstellen im unmittelbaren Kontakt mit der Unternehmensumwelt stehen, woraus spezifische Entscheidungsfelder resultieren.[117] Gegenstand des internen Rechnungswesens stellen je nach Entscheidungsfeld der Unternehmensführung, welches von der betrachteten Sachfunktion unternehmerischer Tätigkeit abhängt, unterschiedlich ausgestaltete Planungs-, Steuerungs- und Kontrollrechnungen dar, durch die spezifische Ziele, Alternativen der Zielerreichung, Entscheidungsergebnisse sowie Durchführungsresultate und damit auch Abweichungsangaben quantitativ berechnet und dargestellt werden.[118] Damit dient das interne Rechnungswesen primär der Unternehmensführung, indem es entscheidungsunterstützende Informationen zur Wahrnehmung der Aufgabe der internen Unternehmenssteuerung[119] zur Verfügung stellt[120]. Es

---

[116] Vgl. *Freidank* 2012b, S.90f.; *Eisele/ Knobloch* 2011, S.8-12; *Horváth* 2011, S.363f. Zu unterschiedlichen Merkmalen hinsichtlich der Gliederung des Rechnungswesens vgl. *Küpper et al.* 2013, S.187-191. Zur Gliederung nach den Merkmalen Messinstrumente, Adressaten, Rechnungszweck, Rechnungsziel, Rechnungsinhalt vgl. ausführlich *Haaker* 2008, S.38-56.

[117] Von der Beschaffung über die Produktion bis zum Absatz unter Berücksichtigung von Investition und Finanzierung ist der produzierende Innenbereich eines Unternehmens quasi eingeschlossen zwischen beschaffenden Vorgängen von außen und absetzenden Vorgängen nach außen, vgl. hierzu das Abrechnungs- und Umsystem der Unternehmung *Eisele/ Knobloch* 2011, S.8; Funktionsmodell einer Industrieunternehmung *Freidank* 2012b, S.90.

[118] Vgl. *Männel/ Warnick* 1990, S.402f., *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.56; *Horváth* 2011, S.363.

[119] Vgl. *Troßmann* 2008, S.102. Neben internen Vorgängen können auch Außenbeziehungen geplant werden, vgl. Abschnitt 2.2.3.

[120] Vgl. *Coenenberg et al.* 2014, S.7f. Dabei erfüllt das interne Rechnungswesen gleich zwei Funktionen. Mit seiner Entscheidungsfunktion unterstützt es die Unternehmensfüh-

umfasst die Teilsysteme der Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Investitions- und Finanzrechnung und ist anders als das externe Rechnungswesen frei von gesetzlichen und sonstigen Vorschriften.[121]

Die Bereitstellung der relevanten Informationen für Planung, Steuerung und Kontrolle sind der Rechnungszweck des entscheidungsorientierten internen Rechnungswesens[122]. Das Controlling mit den Funktionen der Entscheidungsunterstützung und Koordination der Unternehmensführung setzt den Schwerpunkt auf die führungsrelevanten Teilprozesse, indem es auf die zur Verfügung gestellten Informationen zurückgreift, diese mit geeigneten Modellen und Methoden analysiert, Handlungsalternativen vor-

---

rung beim Treffen eigener Entscheidungen hinsichtlich Beschaffungs-, Produktions- und Absatzpolitik. Mit der Verhaltenssteuerungsfunktion stellt das interne Rechnungswesen im Mehrpersonenkontext Informationen zur Verfügung, auf deren Basis die Entscheidungen anderer Entscheidungsträger im Unternehmen beeinflusst werden sollen, vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.8-11.

121 Die Informationssysteme innerhalb des internen Rechnungswesens bauen auf unterschiedlichen monetären Größen und zeitlichen Betrachtungshorizonten auf. Die Kosten- und Leistungsrechnung dient vor allem bei kurzfristigen Betrachtungen (bis ein Jahr) der (ex ante) Planung und der (ex post) Kontrolle sowie der Koordination unternehmensinterner Entscheidungen. Sie bedient sich dabei der monetären Kostengrößen, die den bewerteten Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen infolge der betrieblichen Leistungserstellung umfasst sowie der Leistungsgrößen, die den Wert der erbrachten Leistungen in einer Periode darstellen. Investitions- und Finanzrechnungen bauen auf Planungsrechnungen für zukünftige Perioden auf und dienen zum einen der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen und zum anderen der Liquiditätsplanung und –steuerung. Beide Rechnungstypen basieren auf den Rechengrößen Einzahlungen und Auszahlungen, die den Zu- und Abfluss liquider Mittel darstellen, vgl. *Wöhe* 2013, S.643-653; *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.3-6. Zu Kosten- und Leistungsrechnung siehe ausführlicher etwa *Freidank* 2012b, S.1-367; *Eisele/ Knobloch* 2011, S.787-1008.

122 Das entscheidungsorientierte Rechnungswesen umfasst in Form von Vorrechnungen insbesondere Prognose-, Entscheidungs- und Steuerungsrechnungen und ist im Wesentlichen auf die Ziele der Entscheidungsträger ausgerichtet, vgl. *Troßmann* 2013, S.44. Zur Bedeutung des entscheidungsorientierten Rechnungswesens siehe etwa *Männel/ Warnick* 1990, S.395-418.

schlägt und die Auswirkungen auf die Zielerreichung bewertet.[123] Dabei wird dieser Ablauf als regelkreisorientierte Steuerung verstanden.[124]

2.2.3 Externes Rechnungswesen

Gegenstand des externen Rechnungswesens stellen im Wesentlichen vergangenheitsbezogene Dokumentationsrechnungen der Außenbeziehungen des Unternehmens dar, die sich unter Einhaltung gesetzlicher Normierungen oder vertraglicher Verpflichtungen primär an externe Adressaten wie Investoren, Gläubiger, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und die Öffentlichkeit richten.[125] Zur Erfüllung der daraus resultierenden Informationsfunktion[126] werden insbesondere die Instrumente Finanzbuchhaltung, die

---

123 Abhängig von der Betrachtungsrichtung handelt es sich um Erfolgsziele (Kosten- und Leistungsrechnung) oder Finanzziele (Liquiditätsrechnung). Die Zielsetzung kann einen vergangenheits- oder zukunftsorientierten Bezug haben, der einen Übergang von Ist-Rechnungen zu Plan- (Soll-)-Rechnungen erfordert, vgl. *Küpper et al.* 2013, S.185f.

124 Mit zunehmender Unternehmensgröße wird die Koordinationsfunktion des Controllings zur gesamterfolgszielbezogenen Abstimmung von Teilbereichen bedeutender, vgl. *Männel/ Warnick* 1990, S.407f. Zum Ablauf der regelkreisorientierten Steuerung innerhalb des Controllings siehe die Ausführungen im folgenden Abschnitt 2.3.

125 Vgl. *Wöhe* 2013, S.642; *Horváth* 2011, S.363; *Kußmaul* 2008, S.234f. Insbesondere ist jeder Kaufmann im Sinne der §§ 1 bis 6 HGB verpflichtet, „*Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen*“, § 238 Abs. 1 Satz 1 HGB. Ähnliche Vorschriften finden sich auch im Steuerecht gemäß §§ 140, 141 AO. Wesentlich dabei ist, dass in der Buchführung gesetzliche Vorschriften und weitere nicht kodifizierte Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) gemäß § 243 Abs.1 HGB zu beachten sind, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.2.

126 Dabei gilt: „*Der Jahresabschluss der Kapitalgesellschaft hat unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln*“, § 264 Abs.2 Satz 1. Neben der Selbstinformationsfunktion der Unternehmensführung wird auch die Kontrollfunktion, inwiefern die formulierten Ziele erreicht wurden, sowie die Entscheidungsfunktion, inwiefern die formulierten Ziele in Zukunft erreicht werden können, durch den Jahresabschluss erfüllt, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.260; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.9f. Der handelsrechtliche Jahresabschluss soll aber in erster Linie die Zahlungsbemessungsfunktion erfüllen, indem der ermittelte Periodenerfolg des Unternehmens als Grundlage sowohl zur Ausschüttungsmessung an Anteilseigner als auch zur Steuerbemessung an den Fiskus eingesetzt wird, vgl. hierzu die Ausführungen im zweiten Hauptteil in den Abschnitten 1 und 2.

der Dokumentation aller Geschäftsvorfälle dient, Bilanz[127], die verdichtete Informationen über Vermögen, Schulden und Reinvermögen liefert sowie Gewinn- und Verlustrechnung mit Informationen über Umsatz, Ertrag, Aufwand und Erfolg eingesetzt und den externen Adressaten der Zugang zu Informationen hinsichtlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens ermöglicht[128]. Die durch das externe Rechnungswesen zur Verfügung gestellten Finanzinformationen[129] können von den Adressaten sowohl zum Treffen von Entscheidungen als auch zur Anspruchsbemessung und Vertragsgestaltung verwendet werden.[130] Die Besonderheit des externen Rechnungswesens liegt in der personellen Trennung von den Erstellungsverantwortlichen und den Adressaten der entsprechenden Informationen.[131] Vor diesem Hintergrund müssen anders als im internen Rech-

---

[127] Die Bilanz als Instrument zur Abbildung und Abrechnung ökonomischer Unternehmensprozesse ist immer vor dem Hintergrund seines Bilanzzwecks zu verstehen. Abhängig von Anlass, Adressat und mit der Bilanzaufstellung verfolgter Zielsetzung ergeben sich unterschiedliche Bilanzarten, vgl. zur Systematisierung der Bilanzarten *Bieg et al.* 2012, S.62-67.

[128] Vgl. *Wöhe* 2013, S. 642. Gemäß §§ 264 Abs.1, 264a, 264b HGB sind Kapitalgesellschaften verpflichtet einen Jahresabschluss bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang, bei mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften gemäß § 267 HGB erweitert um einen Lagebericht, bei Erfüllung weiterer Bedingungen ggf. erweitert um eine Kapitalflussrechnung und einen Eigenkapitalspiegel, aufzustellen. Weitere Verpflichtungen zur Aufstellung ergeben sich z.B. aus dem § 5 Abs.1 PublG. In Abgrenzung zu den Rechengrößen Kosten und Leistungen des internen Rechnungswesens stellen Ertrag und Aufwand die Erfolgsgrößen innerhalb einer Gewinn- und Verlustrechnung dar. Zur Differenzierung der einzelnen Begriffe des Rechnungswesens vgl. *Freidank* 2012b, S.4-30.

[129] Vgl. ausführlich *Benston et al.* 2006, S.17ff.

[130] Vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.4f. Hierbei dient der Nutzen der Informationen mit den Merkmalen Relevanz und Verlässlichkeit als wesentliches Kriterium für zukünftige Entscheidungen, vgl. etwa die Ausführungen von *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.6f. Zur Anspruchsbemessung und Vertragsgestaltung sowie daraus resultierenden Konflikten siehe *ebenda*, S.7ff.

[131] Aus diesem Grund sind zahlreiche gesetzliche Maßnahmen getroffen sowie Institutionen geschaffen worden, die den Prozess von der Erstellung bis zur Veröffentlichung der Jahresabschlussinformationen überwachen. Hinsichtlich interner und externer Unternehmensüberwachung im Hinblick auf Rechnungswesen bezogenen Informationen siehe *Freidank* 2012a, S.90-115; S.138-147.

nungswesen, das grundsätzlich für die Nutzung durch interne Adressaten erstellt wird, Charakteristika wie Objektivierung, Standardisierung und Periodisierung erfüllt werden, um die Kriterien der Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit von Finanzberichten erfüllen zu können.[132]

Die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Kapitalflussrechnung als mögliche Bestandteile des handelsrechtlichen Jahresabschlusses richten sich an externe Adressaten und dokumentieren vergangenheitsbezogene, faktische Daten, was sie für interne Planungs- und Kontrollzwecke nur bedingt nutzbar macht.[133] Da diese Rechenwerke jedoch die Außenbeziehungen des Unternehmens dokumentieren, ist es für die Unternehmensführung sinnvoll, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens anhand von prospektiven Planbilanzen zu antizipieren.[134] Damit können die drei Rechenwerke[135] für die Führungsaufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle und unter Berücksichtigung der obersten Formalziele Erfolg und Liquidität als globale Führungsinstrumente eingesetzt werden, wozu das Controlling ent-

---

132 Aus den teilweise kodifizierten und teilweise nicht kodifizierten Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung sowie den Pflichten zur Jahresabschlusserstellung und Aufbewahrung der Buchführung sollen insbesondere die Beweis- und Sicherungsfunktion erfüllt werden, um in Konfliktfällen zwischen Unternehmen und externen Adressaten auf eine systematisch verarbeitete Grundlage der durch die Geschäftstätigkeit ausgelösten Geld-, Güter- und Kapitalbewegungen zurückgreifen zu können, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.9f. Zu den einzelnen Charakteristika des externen Rechnungswesens siehe etwa *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.9-15.

133 Vgl. *Reichmann* 2011, S.80; *Eisele/ Knobloch* 2011, S.11; *Troßmann* 2013, S.44f.

134 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S. 66. Dabei stellen Planbilanzen sog. ex ante Bilanzen dar und dienen der Unternehmensführung im Rahmen der Informationsversorgung zur Unterstützung der formalzielorientierten Planung, vgl. *Horváth* 2011, S.398. Mit der Aufstellung der Plandaten können unter Berücksichtigung der Doppik unterschiedliche Zwecke verfolgt werden, vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3 dieser Arbeit.

135 Die integrierte Betrachtung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung muss auf Basis der sachlich- buchhalterischen Interdependenzen zwischen diesen Rechenwerken erfolgen. Zur Beschreibung dieser Interdependenzen siehe die Ausführungen in Abschnitt 3 dieser Arbeit.

scheidungsunterstützende Informationen beitragen kann.[136] Solche intern ausgerichteten Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Kapitalflussrechnungen erfüllen die Informationsfunktion des externen Rechnungswesens und befinden sich aufgrund der für interne Zwecke der Unternehmenssteuerung bereitgestellten Informationen im Konvergenzbereich zwischen internem und externem Rechnungswesen.[137]

2.2.4 Harmonisierung des Rechnungswesens[138]

Die Differenzierung zwischen internem und externem Rechnungswesen resultiert aus unterschiedlich ausgeprägten Rechnungszwecken der beiden Teilsysteme. Auf der einen Seite verfolgt das interne Rechnungswesen das Ziel der Bereitstellung einer Informationsbasis für interne Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke und auf der anderen Seite stellt das externe Rechnungswesen die Zahlungsbemessungs- und Informationsbasis für externe Unternehmensadressaten dar.[139] Gegenstand einer etwaigen Anpassung können also nur partiell zweckidentische Rechnungsarten sein und folglich nur solche, die eine reine Informationsfunktion im Teilsystem des

---

136 Vgl. *Reichmann* 2011, S.79-84; *Krützfeld* 2008, S.73.

137 Vgl. *Coenenberg et al.* 2014, S.29.

138 Die Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens ist in den Forschungsfeldern des Rechnungswesens und des Controllings ein intensiv diskutiertes Themengebiet. Die Diskussion wird von zahlreichen analytischen und empirischen Beiträgen gestützt und es werden zum Teil sehr unterschiedliche Harmonisierungsmotive unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die Ausgestaltungsform der Harmonisierung abgeleitet. Zur chronologischen Aufbereitung der wissenschaftlichen Diskussion siehe ausführlich etwa *Trapp* 2012, S.969-1008. Aus theoretischer Perspektive wird die Einführung eines harmonisierten Rechnungswesens zumeist von der entscheidungsorientierten BWL und der normativen Prinzipal-Agent-Theorie erklärt und begründet, vgl. *Hirsch/ Schneider* 2010, S.11f. Zu Motiven, Möglichkeiten und Grenzen der Harmonisierung vgl. *Funk/ Rosmanith* 2011, S.62-71. In der vorliegenden Arbeit soll nicht der theoretische Harmonisierungsgedanke herausgearbeitet werden, sondern die prospektive Verwendung von Jahresabschlussbestandteilen für den Einsatz innerhalb von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen der Unternehmensführung zur Verfolgung der Formalziele Erfolg und Liquidität.

139 Vgl. *Haller* 1997, S.271; *Küting/ Lorson* 1998, S.484; *Funk/ Rosmanith* 2011, S.62f.

externen Rechnungswesens und eine Steuerungs- und Kontrollfunktion im Teilsystem des internen Rechnungswesens verfolgen.[140] Ein möglicher Grund für eine Harmonisierung könnte darin gesehen werden, dass die nach außen kommunizierten Größen bereits intern systematisch aufgearbeitet und für Steuerungs- und Kontrollzwecke verwendet werden.[141] Ziel einer solchen Konvergenz würde in der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Wahrnehmung führungstypischer Aufgaben bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Informationsinteressen der externen Adressaten liegen.[142] Für eine ergebnis und finanzwirtschaftlich orientierte Unternehmensführung wird eine Erweiterung der dokumentierenden Instrumente des externen Rechnungswesens um entscheidungsbezogene Modelle und Methoden der Erfolgs-, Finanz-, Liquiditäts- und Bilanzplanung benötigt.[143]

Das Controlling übernimmt dabei die Aufgabe, die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Kapitalflussrechnung als internes Informationssubsystem in das Gesamtsystem des Rechnungswesens zu integrieren, um

---

[140] Da das zahlungsbemessungsorientierte externe Rechnungswesen durch vergangenheitsbezogene Objektivierungsgrundsätze beschränkt wird, ist es für interne Steuerungszwecke nur bedingt relevant. Kosten- und leistungsbezogene interne Entscheidungsrechnungen setzen auf detaillierte Objekte wie Produkte, Kunden oder Prozesse und bedürfen spezieller Instrumente wie z.B. die Deckungsbeitragsrechnung und lassen sich mit der bilanziellen Erfolgsermittlungsfunktion schon aus Gründen des Wettbewerbsschutzes nicht verbinden. Daher kann der Gegenstand einer Annäherung der beiden Teilsysteme nur partiell im Hinblick auf die Informations- bzw. Steuerungs- und Kontrollfunktion sein, da es hierbei um die Überprüfung der Planrealisation von Entscheidungen geht. Dabei wird insbesondere nicht die rechtliche Einheit des Unternehmens sondern die wirtschaftliche Einheit betrachtet, vgl. *Coenenberg et al.* 2014, S.29f; *Küting/ Lorson* 1998, S.487.

[141] Vgl. *Hebeler* 2003, S.40.

[142] Vgl. *Müller* 2008, S.294. Zur Herausarbeitung von organisatorischen Aspekten eines integrierten Rechnungswesens mit persönlichen Befragungen von Finanzvorständen unter Berücksichtigung der weiteren empirischen Forschungsergebnisse vgl. den Beitrag von *Kunz* 2010, S.301-328.

[143] Vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.39.

das Ziel der Verbesserung der Aussagekraft des Informationssystems zu erreichen.[144] Der Vergangenheitsbezug der Jahresabschlussbestandteile wird zu Gunsten einer planungs- und kontrollorientierten Rechnung mit Zukunftsbezug aufgegeben. Auf Basis des formalen Systems der Doppik werden Planbilanzen und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen aufgestellt.[145] Die Kapitalflussrechnung fungiert dabei als Instrument zur sachlichen Integration der beiden Rechenwerke und ist somit unter Berücksichtigung der Finanzsteuerung auch für Planungszwecke von Bedeutung.[146] Die Plandaten der drei Rechenwerke werden durch Analyse, Prognose und der Suche nach Alternativen ermittelt und können der Unternehmensführung zur Einschätzung der Auswirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen oder auch zur reinen Information externer Adressaten dienen.[147] Vor allem in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, in denen keine detaillierten Controlling-Konzeptionen vorliegen[148], können intern ausgerichtete Bestandteile des externen Jahresabschlusses als Instrumente zur Wirkungsverbesserung der Unternehmensführung durch Antizipation der geplanten Maßnahmen

---

144 Vgl. *Horváth* 2011, S.397. Durch die drei Rechenwerke werden Informationen über ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens gesammelt und vermittelt, welche aufgrund der bestehenden Außenbeziehungen und Ausstrahlungswirkungen des Unternehmens für interne Zwecke von großer Bedeutung sind, vgl. *Coenenberg et al.* 2014, S.21ff.

145 Vgl. *Küting/ Lorson* 1999, S.56; *Horváth* 2011, S.398. In der Praxis ist der Prozess der Erstellung von Planjahresabschlüssen unter Beachtung der Vorschriften der externen Rechnungslegung durchaus verbreitet, vgl. *Küting/ Lorson* 1998, S.492.

146 Die Integration der intern orientierten Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung in das System des Rechnungswesens erfordert den „Brückenschlag" zur Finanzrechnung, was zum System der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung führt, vgl. *Müller* 2008, S.295; *Horváth* 2011, S.397, Abschnitt 3 dieser Arbeit.

147 Vgl. *Horváth* 2011, S.397. Das Hauptziel der Dissertation besteht in der Darstellung von Möglichkeiten zur Nutzung der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Datenbasis für die Einschätzung von Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen, vgl. hierzu insbesondere den zweiten und dritten Hauptteil dieser Arbeit.

148 Siehe dazu den Abschnitt 2.4.

im Rahmen der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse genutzt werden.[149]

2.3 Planung, Steuerung und Kontrolle als Instrumente des Controllings

2.3.1 System zur Planung, Steuerung und Kontrolle

Die Struktur eines Unternehmensführungsprozesses kann in die Teilprozesse Zielbildung, Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle aufgeteilt werden und bedarf entscheidungsunterstützender und koordinierender Instrumente zwecks bestmöglicher Verfolgung der Unternehmensziele.[150] Planung als zukunftsbezogener und zielgerichteter Prozess unterstützt die Planungsträger bei der systematischen Entscheidungsvorbereitung zur bestmöglichen Auswahl von Alternativen aus potenziellen Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Zielerreichung.[151] Durch Kontrollen werden der Grad der Zielerreichung bzw. Zielverfehlung festgestellt, Abweichungsursachen geklärt und Korrekturmaßnahmen eingeleitet.[152] Dabei kann das Planungs- und Kontrollsystem als Bestandteil des gesamten Führungssystems verstanden werden, welches zur ergebniszielorientierten Koordination der Führungssubsysteme auf die Unterstützung des Controlling-Systems zurückgreift.[153] Die Aufgaben des Controllings hinsichtlich des Planungs- und Kontrollsystems liegen in funktionalen, institutionellen und instrumentellen Bereichen und dienen der Aufrechterhaltung und Nutzung des Sys-

---

149 Vgl. *Coenenberg et al* 2014, S.28. Zu Controlling in KMU siehe *Ossadnik/ van Lengerich/ Barklage* 2010, S.6-179.

150 Vgl. *Horváth* 2011, S.95. Zu den Phasen der Führungsprozesse unter Berücksichtigung unternehmerischer Tätigkeiten vgl. *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.46.

151 Vgl. *Busse von Colbe/ Crasselt/ Pellens* 2011, S.596; *Günther/ Schomaker* 2012, S.18.

152 Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.11; *Horváth* 2011, S.151; *Freidank* 2012a, S.47.

153 Vgl. *Horváth* 2011, S.96; die Ausführungen in Abschnitt 2.1.

tems unter Berücksichtigung der Koordination des Informationsversorgungssystems.[154]

Eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung setzt die Anpassungsfähigkeit der internen Unternehmensprozesse an sich verändernde Umweltbedingungen voraus. Dafür werden Informationen benötigt, auf deren Basis Änderungen und Entwicklungen der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen erkannt, verarbeitet und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.[155] Im formalen und sachlichen Ablauf zwischen den Prozessen Planung der Soll-Zustände, Realisation der Ist-Zustände und Kontrolle der Abweichungen müssen Regelungsimpulse hinsichtlich der auf die Realisation wirkenden Störfaktoren und Steuerungsimpulse hinsichtlich der Anpassung nicht zu erreichender Soll-Größen erfolgen, was als Regelkreismodell des betrieblichen Steuerungsprozesses verstanden werden kann.[156] Das Controlling verfolgt dabei die Aufgabe die für die Regelung und Steuerung notwendigen Informationen zu koppeln und somit unternehmerische Führungstätigkeiten zu koordinieren.[157]

---

154 Das Planungs- und Kontrollsystem kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten systematisiert und differenziert werden (vgl. *Horváth* 2011, S.160-200) und soll in dieser Arbeit im Detail nicht weiter vertieft werden. Zur Koordination der Kontrolle mit einem Planungs- und Informationssystem vgl. *Küpper et al.* 2013, S.253-280.

155 Vgl. *Ossadnik* 2009, S.39.

156 Dabei werden die Vorgänge Steuerung, Regelung, Anpassung als Prozessschritte der Informationsverarbeitung gesehen, vgl. *Horváth* 2011, S.84. Zu unternehmerischen Überwachungsprozessen auf Basis kybernetischer Erklärungsmodelle vgl. *Freidank* 2012a, S.6-9. Zur Planung, Gestaltung und Kontrolle als kybernetisches System mit Rückkopplungsprozessen siehe auch *Chmielewicz* 1972, S.119-122.

157 Zur Darstellung des betrieblichen Steuerungsprozesses als Regelkreismodell unter Berücksichtigung der Steuerungs- und Regelungsimpulse vgl. *Ossadnik* 2009, S.38-41. Ausführlich zu Controlling-Aufgaben bei der Planung und Kontrolle betrieblicher Prozesse siehe *Troßmann* 2013, S.73-122.

2.3.2 Budgetierung als formalzielorientierte Planung und Kontrolle

Die formale Struktur eines Planungs- und Kontrollsystems[158] kann in vertikal und horizontal verknüpfte Teilplanungen getrennt werden.[159] In der vertikalen Verknüpfung werden Ziel-, Planvorgabe- und Kontrollinformationen zwischen den einzelnen Hierarchiestufen abgebildet.[160] In der horizontalen Verknüpfung erfolgt zunächst eine Aufteilung gemäß den Führungsebenen in strategische, taktische und operative Teilpläne, wobei diese miteinander verbundenen Teilpläne anschließend in unterschiedliche interdependente Funktionsbereiche des Unternehmens wie Absatz-, Produktions- oder Beschaffungspläne aufgeteilt werden können.[161] Unter Berücksichtigung des Zielbezugs stehen sachziel- und formalzierorientierte Planungen als mögliche Varianten nebeneinander.[162] Das Budgetierungssystem als Subsystem der Planung und Kontrolle basiert auf Formalzielen und verfolgt unter Beachtung des gesamtunternehmerischen Ziels sowie unter Einsatz von verschiedenen Techniken[163] die Erreichung von Teilzielen und deren

---

158 Zum Modell eines Planungs- und Kontrollsystems unter Berücksichtigung der internen und externen Unternehmensperspektive vgl. *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.297.

159 Vgl. *Günther/ Schomaker* 2012, S.18.

160 Die Differenzierung reicht von oberster Stufe des Gesamtunternehmens bis in die übrigen Stufen wie Funktionalbereiche des Unternehmens, Produkt- oder Kundengruppen, Regionen usw., vgl. *Lachnit / Müller* 2006, S.15; *Günther/ Schomaker* 2012, S.18.

161 Zu Ebenen der Unternehmensführung vgl. Abschnitt 1.1.2. Zur Eingliederung der Funktionsbereiche in die strategische und operative Ebene vgl. *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.157.

162 Vgl. *Horváth* 2011, S.202. Formalzielorientierte Planung ist an wertmäßige Größen geknüpft. Sachzielorientierte Planung beinhaltet einen Maßnahmenplan, der im Gegensatz dazu neben Wert- und Geldgrößen auch Mengen-, Zeit- und Qualitätsgrößen berücksichtigt, vgl. *Kopp/ Leyk* 2004, S.3. Im Folgenden sollen nur die formalzielorientierten Planungen betrachtet werden.

163 Der Budgetierungsprozess kann grundsätzlich in die Teilschritte Aufstellung, Genehmigung, Realisation, Abweichungsanalyse und Anpassung unterteilt werden, vgl. *Ossadnik* 2008, S.229. Budgetierung als erfolgszielorientierte Planung kann bei der sachlichen Koordination retrograd, progressiv oder im Gegenstromverfahren erfolgen, vgl. *Horváth* 2011, S.206f. Bei dem retrograden Top-down-Verfahren werden die einzelnen Teilpläne aus der Vorgabe einer Erfolgsgröße abgeleitet. Bei dem progressiven Bot-

Abstimmung innerhalb organisatorisch abgrenzbarer Bereiche und Stellen.[164]

Die Funktionen der Zielvorgabe, Planvorgabe, Kontrolle, Steuerung sowie Koordination, bei denen die Unternehmensführung auf monetärer Basis Ziele formuliert, im Realisationsverlauf Abweichungsanalysen und die Abstimmung der Teilpläne vornimmt, stellen die Schwerpunkte funktionaler Betrachtung des Budgetierungsprozesses dar.[165] Sämtliche erfolgs- und finanzbezogenen Basisgrößen des Rechnungswesens können als Vorgaben für die einzelnen Teilbudgets dienen, was bei entsprechender Informationsverdichtung zu der Aufstellung des intern orientierten externen Rechnungswesen bestehend aus Plan-Bilanz, Plan- Gewinn- und Verlustrechnung sowie Plan- Kapitalflussrechnung führt.[166] Die Soll- und Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität stellen bei dieser Betrachtung den Aufgabenfokus der operativen Führung dar.[167] Neben den quantifizierbaren Erfolgs-

---

tom-up-Verfahren, auch als Master Budget bezeichnet (vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.404-410), wird die Erfolgsgröße umgekehrt aus den einzelnen Teilplänen abgeleitet. Beim Gegenstromverfahren als Mischform der ersten beiden Verfahren wird zunächst von der retrograden Budgetierung aus die Realisierbarkeit der Planvorgaben im progressiven Verlauf geprüft. Zu Vor- und Nachteilen der einzelnen Verfahren vgl. *Wöhe* 2013, S.78-80; *Wild* 1982, S.191ff. Zu Problemen der Koordination von Teilplänen vgl. *Macharzina/Wolf* 2012, S.434-439.

164 Vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.41; *Horváth* 2011, S.205f. Die Begriffe Budget und Budgetierung werden in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Im Folgenden sollen unter Budgetierung die gewinnorientierte Planung und Kontrolle sowie unter Budget das Ergebnis der Planung verstanden werden, vgl. *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.400. Das Budgetierungssystem ist damit die geordnete Gesamtheit aller untereinander abgestimmten Budgets, vgl. *Horváth* 2011, S.206.

165 Daneben sind noch die Motivations-, Prognose-, Allokations- und Bewilligungsfunktion zu nennen, vgl. *Günther/ Schomaker* 2012, S.19f.

166 Vgl. *Wöhe* 2013, S.197-200; *Horváth* 2011, S.206.

167 Die Erfolgs- und Liquiditätsgrößen werden überwiegend von dem operativen Controlling bearbeitet und können aufgrund des betrachteten Zeithorizonts (bis drei Jahre) auch quantifiziert werden. In Abgrenzung dazu beschäftigt sich die strategische Unternehmensführung und somit auch das strategische Controlling mit Zielgrößen wie

und Liquiditätsgrößen können auch weitere aus diesen Rechnungen ableitbare quantitative Kennzahlen zur Planung, Steuerung und Kontrolle eingesetzt werden.[168] Wichtig dabei ist, dass die Unternehmensführung auf Basis der verwendeten Größen den Grad der Zielerreichung, die notwendigen Steuerungsmaßnahmen zur Realisation der Sollvorgaben aus den Kontrollrechnungen sowie den weiteren Planungsaufbau bzw. die Budgetierung für die Folgeperioden bestimmen kann.[169]

2.3.3 Kennzahlen als Hilfsmittel für Planung, Steuerung und Kontrolle

Zur Unterstützung der zentralen Führungsaufgabe bestehend aus der Sicherung von Erfolg und Liquidität des Gesamtunternehmens, die mit entsprechenden in Geldeinheiten quantifizierbaren Zielgrößen verfolgt wird, lassen sich weitere formalzielbezogene und monetär quantifizierbare Größen in Form von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen einsetzen.[170] In verdichteter, quantitativ messbarer Form sollen Kennzahlen betriebswirtschaftlich relevante Zusammenhänge in Bezug auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens darstellen und sowohl internen als auch externen Adressaten bei der Beurteilung der Unternehmenssituation dienen.[171] Um die begrenzte Aussagefähigkeit von Einzelkennzahlen zu

---

Erfolgspotenzial und langfristige Existenzsicherung und setzt dazu Analysen auf Basis von Stärken/ Schwächen und Chancen/ Risiken ein, vgl. hierzu ausführlich *Ossadnik* 2008, S.79-389.

168 Vgl. folgenden Abschnitt 2.3.3.

169 Vgl. *Freidank* 2012b, S.242. Zur Systemgestaltung nach dem Prinzip der rollenden Planung vgl. etwa *Horváth* 2011, S.173-183; *Troßmann* 2013, S.102-106. Die bei jeder Planung auftretende Unsicherheit über die Eintrittswahrscheinlichkeiten zukünftiger Ereignisse kann insbesondere mit der Verwendung stochastischer Methoden berücksichtigt werden, vgl. *Gleißner* 2008, S.84-86.

170 Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.291f.

171 Vgl. *Horváth* 2011, S.499; *Küting/ Weber* 2012, S.51. Insbesondere können Kennzahlen nach ihren Arten und Aufgaben unterscheiden werden. Zur Systematisierung der Ar-

überwinden, können gesamte Kennzahlensysteme aufgestellt werden, die durch sachlich-logische Verbindungen von Einzelkennzahlen eine umfassendere Informationsversorgung hinsichtlich relevanter Sachverhalte ermöglichen.[172]

Neben der traditionellen Verwendung von Kennzahlen im Rahmen vergangenheitsorientierter Bilanzanalysen besteht die Möglichkeit Kennzahlen in Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse als Bestandteile von Controllings-Konzeptionen einzugliedern.[173] In diesem Fall werden Kennzahlen zur internen Zielformulierung, Problemfeststellung und -analyse, Planung, Bewertung von Maßnahmen, Entscheidungsfindung sowie zur Kontrolle und Koordination verwendet.[174] Sie wirken demnach in den einzelnen Phasen des Führungsprozesses als aufgabenunterstützende Operationalisierung und übernehmen phasenspezifische Funktionen.[175] Somit können Kennzah-

---

ten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen vgl. etwa *Meyer* 1989, S.18. Als hochverdichtete quantitative Maßgrößen können Kennzahlen als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente sowie auch als Analyseinstrumente für interne und externe Zwecke eingesetzt werden, vgl. *Küting/Weber* 2012, S.54-67.

[172] Vgl. *Reichmann* 2011, S.26; *Horváth* 2011, S.500. Dabei haben sich in der Literatur das Du-Pont-Kennzahlensystem, das ZVEI-Kennzahlensystem sowie das RL-Kennzahlensystem als finanzwirtschaftlich orientierte Systeme durchgesetzt, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.58-67; *Horváth* 2011, S.502-512; *Reichmann* 2011, S.33-41. Die Eingliederung anderer Orientierungsrichtungen wie die Kundenperspektive erfolgte beispielsweise im Konzept der Balanced Scorecard, vgl. *Kaplan/ Norton* 1997, S.46-142.

[173] Vgl. *Reichmann* 2011, S.31. Zu intern ausgerichteten Kennzahlensystemen als Informationslieferant vgl. etwa *Horváth* 2011, S.563ff.; *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.56ff.; *Heigl* 1989, S.137ff.; *Troßmann* 2013, S.132-148.

[174] Vgl. *Götze/ Krönert/ Mikus* 2010, S.10.

[175] Im Rahmen dieser Dissertation ist neben der operationalisierten Darstellung einer Kennzahl als Zielgröße insbesondere die Phase der Entscheidungsfindung im Rahmen der Beurteilung von Maßnahmenalternativen hervorzuheben. Hierbei können Kennzahlen als Sekundärgrößen zwischen primären Zielgrößen und konkreten Maßnahmen und somit zur Kennzeichnung von Optimallösungen dienen. Zu weiteren Funktionen von Kennzahlen im Rahmen der einzelnen Phasen der sachlichen Unternehmensführung vgl. insb. *Troßmann* 2013, S.125-133.

lensysteme als Lenkungsinstrumente verwendet werden und dienen der Ermittlung von Plangrößen, der Fixierung von Vorgabewerten, der Steuerung und anschließender Kontrolle im Rahmen von Abweichungsanalysen sowie als Informationsbasis für neue Planungen.[176]

Im Rahmen des Planungs- und Kontrollsystems können Kennzahlen auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmensführung eingesetzt werden. Das Spektrum reicht von der generellen Zielplanung über die strategische Planung bis hin zur operativen Planung. Insbesondere eignen sie sich zum Einsatz im Rahmen der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung, bei der sie als informationsverdichtende Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente aus den Rechnungen der Plan-Bilanz, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Plan-Kapitalflussrechnung abgeleitet und als Maßstab zur Verfolgung ergebnis- und liquiditätsorientierter Zielsetzungen verwendet werden.[177] Der Aufbau eines kennzahlengestützten Steuerungssystems kann durch Überwachungsmöglichkeiten von kritischen Werten für Erfolg und Liquidität maßgeblich zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung beitragen.[178]

2.4 Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

2.4.1 Konzeptionelle Besonderheiten

Die in der Literatur behandelten Controlling-Konzeptionen insbesondere bei Herausstellen der Koordinationsfunktion als zentrale Funktion des Controllings richten sich implizit an Großunternehmen, weil sie bei einem hin-

[176] Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.295f.

[177] Vgl. *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.299; *Horváth* 2011, S.566f.

[178] Zum Aufbau eines Rentabilitäts- und Liquiditäts- Kennzahlensystems als Instrument der globalen Planung und Kontrolle des Jahresabschlusses vgl. *Reichmann* 2011, S.77-111.

reichenden Spezialisierungs- und Segmentierungsgrad den daraus resultierenden Koordinationsbedarf unterstellen.[179] Da sich solche Strukturen nicht notwendigerweise in kleinen und mittleren Unternehmen wiederfinden lassen, sollte in dieser Größenklasse von Unternehmen die Hauptfunktion des Controllings nicht in der Koordination als vielmehr in der Unterstützung der Unternehmensführung durch Informationsversorgung liegen.[180] Durchgeführte Untersuchungen der Unternehmenslandschaft in Deutschland führen zu der Erkenntnis, dass insbesondere die Merkmale Unternehmensgröße und Führungsstruktur[181] sowie weitere Unternehmens- und Umweltfaktoren[182] Einfluss auf die Ausgestaltung des Controllings in Unternehmen haben.[183]

Steht die Bereitstellung von Methoden, Instrumenten und Informationen zur Unterstützung der Unternehmensführung im Rahmen der Führungsprozesse Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle im Vordergrund der Ausgestaltung des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen, so resultieren daraus speziell auf diese Unternehmensgrößen aus-

---

179 Vgl. *Ossadnik* 2009, S.547. Zur Unterscheidung zwischen den Größenmerkmalen klein, mittel und groß bei Klassifizierung von Unternehmen siehe die Ausführungen in Abschnitt 1.1.1.

180 Vgl. *Ossadnik* 2009, S.547; *Lachnit/ Dey* 1989, S.69f.

181 Mit steigender Unternehmensgröße nehmen tendenziell die Anzahl von Eigenkapital-Gebern und somit die Gewaltenteilung im Unternehmen zu.

182 Die Ausgestaltung des Controllings kann auch von externen Faktoren abhängen, wie z.B. Anforderungen an das Controlling im Rahmen von Kreditvergabeentscheidungen, vgl. *Keuper/ Brösel/ Albrecht* 2009, S.57.

183 Vgl. *Feldbauer-Durstmüller et al.* 2012, S.408-413. Andere Untersuchungsergebnisse relativieren jedoch zum Teil den Einfluss bestimmter Unternehmensmerkmale auf die Ausgestaltung des Controllings, vgl. *Becker/ Ulrich/ Baltzer* 2011, S.309-313. Bei höherer Machtkonzentration in Unternehmen fällt die Ausgestaltung von Controlling-Aufgaben eher geringer aus (vgl. *Littkemann/ Derfuß* 2009, S.37ff.), was zum Fehlen von Controlling-Prozessen und zu vom Unternehmer intuitiv getroffenen Entscheidungen führen kann, vgl. *Becker/ Schäfer/ Ulrich* 2011, S.448.

gerichtete Aufgaben des Controllings.[184] Der Schwerpunkt der Controlling-Tätigkeiten liegt dann vermehrt in der Entscheidungsunterstützung durch operative Planung und Kontrolle, wobei Basisinstrumente wie Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Plan-Bilanz, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditäts- und Finanzrechnung, Investitionsrechnung sowie Kennzahlen und Kennzahlensysteme zum Einsatz kommen.[185] Das betriebliche Rechnungswesen stellt in diesen Fällen die Versorgung der Unternehmensführung mit entsprechenden Informationen sicher und dient im Weiteren der Entscheidungsvorbereitung rationaler Handlungen.[186] Dabei sollte der Einsatz entsprechender Controlling-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen unter den Aspekten Übersichtlichkeit, Einfachheit und hoher Praktikabilität[187] erfolgen.[188]

2.4.2 Controlling-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen

Aufgrund der größenabhängigen spezifischen Charakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen kommen dort bei der Ausgestaltung des Controlling- Systems nur bestimmte führungsunterstützende Controllinginstrumente zum Einsatz.[189] Es handelt sich insbesondere um Basiswerkzeu-

---

184 Vgl. *Ossadnik* 2009, S. 547f. Zur systematischen Darstellung und Auswertung empirischer Studien im Hinblick auf die funktionale, instrumentelle und institutionelle Ausgestaltung eines Controlling-Systems in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die Ableitung einer Konzeption des mittelständischen Controllings-Instrumentariums als „lernendes System" siehe ausführlicher *Ossadnik/ van Lengerich/ Barklage* 2010, S.22-178.

185 Der Einsatz dieser und weiterer Basisinstrumente im Controlling mittelständischer Unternehmen wurde im Rahmen einer Untersuchung von *Becker et al.* 2013, S.58-62 herausgestellt. *Ossadnik* empfiehlt im Rahmen eines operativen und strategischen Controllings in mittelständischen Unternehmen den Einsatz der Basiswerkzeuge Kosten- und Leistungsrechnung, Finanz- und Liquiditätsrechnung, Budgetierung (vgl. *Seebacher* 1997, S.1-29) und Investitionsrechnung, vgl. *Ossadnik* 2009, S.549f.

186 Vgl. *Kosiol* 1973b, S.648.

187 Vgl. *Graßhoff* 2003, S.561.

188 Vgl. *Seitz/ Dittrich* 2004, S.462.

189 Zu Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen vgl. Abschnitte 1.1.1 und 2.1.3. Im Folgenden sollen lediglich ein kurzer Überblick über Controlling-Instrumente in

ge wie Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, Abweichungsanalysen, Berichtswesen, Liquiditäts- und Finanzrechnung, Kennzahlensysteme, Planungsrechnungen und Budgetierung sowie Investitionsrechnung, die im Rahmen der Führungsaufgaben der operativen Planung, Steuerung und Kontrolle eingesetzt werden.[190] Dabei kommt es in kleinen und mittleren sowie Familienunternehmen[191] nicht selten vor, dass Controlling-Aufgaben unter Einsatz der Basiswerkzeuge entweder direkt von dem Geschäftsführer bzw. Unternehmer selbst oder aber von der Abteilung Finanzbuchhaltung/ Rechnungswesen durchgeführt werden.[192]

Die Durchführung von Controlling-Aufgaben und der Einsatz von Controlling-Instrumenten in kleinen und mittleren Unternehmen weisen einen starken Bezug zu den Dokumentationsrechnungen des externen Rechnungswesens auf. Für diese Art von Unternehmen hat der handelsrechtliche Jahresabschluss einen hohen Stellenwert, da dieser nicht selten das einzige systematische Rechenwerk zur kontinuierlichen Abbildung der wirtschaftli-

---

dieser Unternehmensgrößenklasse gegeben werden. Ausführlicher vgl. etwa *Lanz* 1992, S.97-315. Dabei soll es sich ausschließlich um erkenntnistechnische Instrumente in Abgrenzung zu übermittlungstechnischen Instrumenten handeln, vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989a, S.36-55. Insbesondere auf Controlling-Aufgaben und –organisation wird in diesem Zusammenhang nicht mehr eingegangen, vgl. hierzu die Ausführungen von *Ossadnik/ van Lengerich/ Barklage* 2010, S.17-22; *Becker/ Staffel/ Ulrich* 2010, S.195-203.

190 Vgl. *Ossadnik* 2009, S.548ff.; *Becker et al.* 2013, S.62; Zur Auswertung empirischer Studien vgl. *Ossadnik/ van Lengerich/ Barklage* 2010, S.22-107.

191 Die Besonderheit von Familienunternehmen ist, dass Eigentum und Führung eine Einheit bilden. Zu Einsatz von Controlling-Systemen in mittelgroßen Familienunternehmen vgl. etwa *Feldbauer-Durstmüller et al.* 2012, S.408-413; *Hiebl* 2013, S.78-84; *Becker/ Ulrich* 2009, S.2-7.

192 Vgl. hierzu insbesondere die Ergebnisse der Studie von *Ossadnik/ Barklage/ van Lengerich* 2004, S.628. Dabei ist die Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben durch den Inhaber-Geschäftsführer nicht unbedingt sinnvoll, da die Implementierung von Controlling-Funktionen insbesondere die Unternehmensführung entlasten und somit unterstützen soll, vgl. *Krey/ Lorson* 2007, S.1722.

chen Entwicklung in dieser Größenklasse von Unternehmen darstellt.[193] Eine entscheidungsorientierte Informationsbasis, die auf den drei integrierten Rechenwerken der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung aufbaut, erscheint für kleine und mittelgroße Unternehmen als ein plausibler Ansatz zur Überwindung des begrenzten Instrumenten- und Methodenwissens im Controlling.[194] Schließlich lässt sich die handelsrechtliche Datenbasis gut als Berechnungsgrundlage für Kennzahlen zum Zwecke der internen Planung, Steuerung und Kontrolle nutzen.[195]

[193] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.12.

[194] Vgl. *Beyer/Geis* 2009, S.371f.; *Werdenich* 2006, S.11; *Hoogen/Lingnau* 2009, S.377.

[195] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.12.

3 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente der Unternehmensführung

3.1 Güter-, Rechnungs- und Zielsystem des Unternehmens

3.1.1 Grundaufbau der Teilsysteme

Unternehmerische Tätigkeiten bewegen sich zwischen der Innen- und Außenperspektive des Unternehmens und bilden insgesamt ein komplexes System von Beziehungen und Wirkungen technischer, ökonomischer, soziologischer, rechtlicher, ökologischer sowie weiterer Arten von Sachverhalten und dienen der Erreichung formulierter Unternehmensziele, was insgesamt den Unternehmensprozess darstellt.[196] Der Erzeugungs- und Umsatzprozess als wichtigster Teilkomplex des unternehmerischen Geschehens, der aus güterwirtschaftlichen Beschaffungs-, Erzeugungs- und Absatzvorgängen mit gegenüberstehenden Zahlungsströmen aus Erwerb und Verkauf der Güter besteht, weist eine zweigeteilte Betrachtungsebene auf, indem beobachtete reale Unternehmensabläufe durch ihre komplementären monetären Strom- und Bestandsgrößen abgebildet werden können.[197] Hierbei geht es insbesondere um die Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Realgütern, die den Realgüterprozess im Unternehmen darstellen sowie dessen in Geldeinheiten ausgedrückten Nominalgüterprozess, der als Finanzprozess eng mit dem originären Erzeugungs- und Umsatzprozess

---

[196] Vgl. *Kosiol* 1976, S.45; Abschnitt 1.2 dieser Arbeit.

[197] Vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S.3; *Kosiol* 1976, S.45. Die betriebliche Leistungstätigkeit kann nach den Hauptbereichen Beschaffung/ Material, Fertigung, Konstruktion/ Entwicklung, Verwaltung und Vertrieb aufgeteilt werden, wobei die zusätzlichen Bereiche Lager und Logistik meist auf die Hauptbereichen aufgeteilt werden können, vgl. *Kosiol* 1973b, S.649.

verflochten ist.[198] Aus realen Unternehmensprozessen entstehen zwingend finanzielle Konsequenzen, die als geldmäßige Äquivalente durch Einnahmen und Ausgaben im Unternehmen wiederum Wirkungen auf die Durchführung realer Prozesse entfalten.[199]

Die quantitative Erfassung, Dokumentation, Aufbereitung und Analyse der realen betrieblichen Leistungstätigkeit sind dem Rechnungsbereich im Unternehmen zugeordnet, mit dessen Unterstützung eine rationale Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung auf Basis von Quantifizierung der Unternehmensvorgänge zum Zwecke der planmäßigen Antizipation zukünftiger Vorgänge geschaffen wird.[200] Mit der Verbindung zwischen realen Leistungsprozessen und deren geldmäßigen Abbildungen innerhalb des Rechnungssystems wird hinsichtlich der Führungsaufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle die Verfolgung von Sach- und auch Formalzielen des Unternehmensgeschehens möglich.[201] Die Verflechtung des Realgütermit dem Nominalgüterprozesses, mit denen sowohl Sach- als auch Formalziele verfolgt werden, wird ergänzt durch den Informationsgüterprozess, der über die Verarbeitung der aus den beiden vorangehenden Prozessen

---

198 Zur Klassifikation von Wirtschaftsgütern vgl. etwa *Töpfer* 2007, S.93-97. Zu den Güterbeziehungen vgl. *ebenda*, S.97-101.

199 Aus dem Einkauf und Zugang von Gütern entstehen Nominalverbindlichkeiten, die zu Auszahlungen führen. Daneben existieren aber auch reine Finanzbewegungen, denen keine Realgüterprozesse gegenüberstehen, wie z.B. die Umschichtung von Finanzmitteln, die über Zinsen Ergebniswirkungen erzielen.

200 Insbesondere führt *Kosiol* die unternehmerische Tätigkeit auf die drei Grundtatbestände Erstellung einer wirtschaftlichen Leistung an den Markt, Übernahme des damit verbundenen Risikos und rechnerische Behandlung des ausgelösten Betriebsgeschehens zurück. Die ersten beiden Bestandteile betreffen den realen Wirkprozess, der dritte Bestandteil die monetäre Abbildung, vgl. *Kosiol* 1976, S.50f.

201 Die Ausübung des Leistungsprozesses unter Berücksichtigung des Risikos dient der Erfüllung der Sachziele des Unternehmens. Gleichzeitig kann mit Formalzielen auf rationaler Basis der Grad der Ergiebigkeit gesetzter Sachziele gemessen, geplant und gesteuert werden, vgl. *ebenda*, S.51ff.

gewonnenen Informationen der Steuerung der Zielerreichung dient und somit eine überragende Stellung für die Unternehmensführung einnimmt.[202]

Durch die wirtschaftliche Tätigkeit am Markt bildet die sachlich-logische Verknüpfung aus gegenwarts- und vergangenheitsbezogenen Güter-, Rechnungs- und Zielsystemen eine systematische Informationsbasis für die Unternehmensführung zur Planung, Steuerung und Kontrolle zukünftiger Entscheidungsprozesse.[203] Wesentlich dabei ist, dass das Rechnungssystem neben der Abbildung des Gütersystems auch eine Steuerungsfunktion für das Gütersystem übernimmt, Zielvorgaben als Steuerungsgrößen einsetzt sowie deren Realisation rechnerisch überwacht.[204] Je nach Art der Zielvorgabe können Planungsrechnungen als prospektive Bestandteile des Rechnungssystems zur Einschätzung von Zielwirkungen möglicher Handlungsalternativen eingesetzt, überwacht und falls notwendig auch gesteuert werden.[205]

---

202 Zu zentralen Aspekten der drei generellen Unternehmensprozesse vgl. *Töpfer* 2007, S. 463-472.

203 Beinahe alle betrieblichen Vorgänge können mit dem betrieblichen Rechnungswesen erfasst werden, woraus eine breite Informationsbasis für die Unternehmensführung entsteht. Hierbei sind insbesondere Rechnungszweck und Adressat von Bedeutung, weil hierdurch bedingt unterschiedliche Ausgestaltungen des Rechnungssystems notwendig werden, vgl. *Kosiol* 1976, S.650ff.; Abschnitt 2.2. Zum Themengebiet Informationen als Instrument der Unternehmenspolitik vgl. *Mellerowicz* 1976, S.191-250.

204 Als Gütersystem kann sowohl das Finanzsystem (Nominalgüter) als auch das Erzeugungssystem (Realgüter) gelten. Zu inhaltlichen Differenzierung des Gütersystems vgl. etwa *Chmielewicz* 1972, S.18-22. Darüber hinaus kann auch das Informationssystem als Gütersystem betrachtet werden, deren Objekte in Form von Informationen entscheidende Produktionsfaktoren bzw. Unternehmensressourcen darstellen, vgl. *Macharzina/ Wolf* 2010, S.869f. Ausführlicher zum Informations- und Wissensmanagement im Unternehmen siehe *Reichmann* 2011, S.451-471; *Macharzina/ Wolf* 2010, S.869-927; *Horváth* 2011, S.291-690. Das Rechnungssystem umfasst je nach Rechnungszweck sowohl die Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung als auch Bestandteile des internen Rechnungswesens, vgl. Abschnitt 2.2.

205 Vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S.11. Bei den Zielvorgaben handelt es sich typischerweise um die Formalziele Erfolg und Liquidität oder um produktionsbezoge Sachziele, vgl. zum Zielsystem in Verbindung mit dem Rechnungssystem etwa *Chmielewicz* 1972, S.33-42.

Erst der Zukunftsbezug des Rechnungssystems macht es als entscheidungsorientiertes Informationsinstrument für die Unternehmensführung zwecks Planung, Steuerung und Kontrolle nutzbar. Insbesondere der Zusammenhang von Plan-Bilanz, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sowie Plan-Kapitalflussrechnung ermöglicht es, Außenbeziehungen des Unternehmens als Entscheidungsgrundlage für die Verfolgung der Globalziele Erfolg und Liquidität zu verwenden.[206] Somit nimmt das Rechnungssystem, welches als abbildendes und steuerndes Bindeglied zwischen Ziel- und Gütersystem fungiert, eine überragende Stellung für die Unternehmensführung ein, weil es als objektiviertes Meßverfahren des Wirtschaftsprozesses den Entscheidungsträgern auf quantitativer Basis das Treffen rationaler bzw. rechenbarer Entscheidungen ermöglicht.[207]

3.1.2 Materieller Aufbau des verwendeten Rechnungssystems

Die Abbildung der Unternehmensprozesse durch das Rechnungssystem wird bezogen auf die Nominalgüterbewegungen durch das Instrument der Finanzbuchhaltung und bezogen auf die Realgüterbewegungen durch das Instrument der Betriebsbuchhaltung ermöglicht.[208] Der Ausbau dieser verschiedenen Rechnungszweige ist durch das Informationsbedürfnis der Unternehmensführung begründet, wobei die Unterschiede und Gemeinsamkeiten durch die Merkmale Rechnungszeitpunkt, Rechnungsziel und Rechnungsgegenstand systematisiert werden können. Demnach wird grundsätz-

---

[206] Zu Außenbeziehungen als Teil des Unternehmensprozesses und somit Abrechnungsgegenstand des betrieblichen Rechnungswesens, vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S.3-12.

[207] Die pagatorische Erfolgs-, Bestands- und Finanzrechnung ist Bestandteil solcher Meßverfahren, vgl. *Kosiol* 1976, S.52f.; *Chmielewicz* 1972, S.5ff. Im Folgenden sollen das Rechnungssystem sowie das Formalzielsystem Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Das Gütersystem wird nicht weiter betrachtet.

[208] Zu Abgrenzungen zwischen externem und internem Rechnungswesen siehe die Ausführungen in Abschnitt 2.2. Zu Arten der Buchhaltung, die sich in einen pagatorischen und einen kalkulatorischen Teil untergliedert vgl. etwa *Kosiol* 1976, S.80-83.

lich unterschieden, ob es sich beim Rechnungszeitpunkt um eine vergangenheits- oder zukunftsorientierte Rechnung handelt, ob sie beim Rechnungsziel der Ermittlung oder der Auswertung betrieblicher Zahlen dient und ob beim Rechnungsgegenstand zeitliche Periodenrechnungen oder Objektrechnungen relevant sind.[209]

Als Basis weiterer Untersuchungen wird zunächst eine pagatorische, vergangenheitsorientierte und ermittelnde Periodenrechnung betrachtet, die auf Zahlungsvorgängen in Form von Einnahmen und Ausgaben aufbaut sowie unter Berücksichtigung der Ermittlung eines Periodenerfolgs als Bilanzrechnung[210] auftritt und somit das finale Produkt der Finanzbuchhaltung darstellt.[211] Als primären Zweck der Finanzbuchhaltung kann die Erfolgsermittlung mit der sachlogischen Verbindung zu einer Bestandsrechnung angesehen werden. Die Finanzrechnung, die dazu dient finanzwirtschaftliche Beziehungen zwischen Güterbewegungen und –beständen sowie deren Auswirkungen auf die Liquidität darzustellen, ist sekundärer Zweck der Finanzbuchhaltung.[212] Eine aus dieser Perspektive betrachtete Buchhal-

---

209 Zur Systematisierung des Rechnungswesens nach diesen Kriterien vgl. insbesondere *Kosiol* 1973b, S.648-662.

210 Zur Auseinandersetzung mit bilanztheoretischen Grundlagen insbesondere unter Berücksichtigung der statischen und dynamischen Auffassungen vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.56-97; im zweiten Hauptteil den Abschnitt 1.

211 Die betriebswirtschaftliche Bilanz und insbesondere die handelsrechtliche Bilanz ist das finale Produkt buchhalterischer Dokumentationsrechnungen (vgl. Abschnitt 2.2.3) und bildet für die globale Steuerung des Unternehmensprozesses eine wichtige Grundlage, weil sie die Ziele der Erfolgs- und Liquiditätssicherung in einer Rechnung vereint, vgl. *Kosiol* 1976, S.105f. Im folgenden Abschnitt soll insbesondere der Vergangenheitsbezug in einen Zukunftsbezug durch eine zeitliche Integration der Rechnungen übergeleitet werden, damit die betrachtete Rechnung als prospektive, periodenbezogene, ermittelnde und auswertende Planungsrechnung als entscheidungsunterstützendes Instrument von der Unternehmensführung eingesetzt werden kann, vgl. Abschnitt 3.2 dieser Arbeit.

212 Vgl. *Kosiol* 1977, S.3.

tung stellt ein Ermittlungsmodell für eine integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung dar.[213]

Die Bilanzrechnung als stichtagbezogene Bestandsrechnung sowie die Erfolgs- und Finanzrechnung als zeitraumbezogene Stromgrößenrechnungen bilden über die doppelte Buchungstechnik ein in sich integriertes System, bei dem die Größen der drei Rechnungen über einen sachlogischen Zusammenhang miteinander verknüpft sind.[214] Dabei stellt das System aus diesen drei Rechenwerken eine umfassende und quantitativ eindeutige Abbildung eines Unternehmens dar, weil die bestehenden Zusammenhänge zwischen Vermögen und Schulden, Erträgen und Aufwendungen sowie Einnahmen und Ausgaben bzw. Ein- und Auszahlungen sämtliche Transaktionen aus den Unternehmensprozessen erfassen.[215] Ausgehend von einem auf Basis der doppelten Buchhaltung verknüpften System wird die Kassenveränderung auf der Aktivseite der Bilanz durch den Periodenliquiditätssaldo der Finanzrechnung und die Eigenkapitalveränderung auf der Passivseite der Bilanz durch den Periodenergebnissaldo geliefert.[216] Anders betrachtet, kann die Kapitalflussrechnung aufgrund der formalen Zusammenhänge aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung derivativ abgeleitet werden ohne die zu Zahlungsflüssen führenden Transaktio-

---

213 Vgl. *Kosiol* 1976, S.41f. Zum Rechnungswesen als reales Ermittlungsmodell vgl. *ebenda*, S.53-59. Zum Ableitungszusammenhang zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Kapitalflussrechnung innerhalb eines dreiteiligen Jahresabschlusses unter expliziter Darstellung der Arten von Geschäftsvorfällen mit ihren buchungsmäßigen Erfassungen im dreiteiligen Rechnungswesen siehe etwa *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.787-791.

214 Zur pagatorischen Bilanztheorie unter besonderer Berücksichtigung der doppelten Buchhaltung sowie den Bilanzzusammenhängen vgl. *Kosiol* 1973b, S.969-990; *Neubert* 1974, S.20-23.

215 Vgl. *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996b, S.1542; *Chmielewicz* 1974, S.485-524.

216 Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.6ff. Nicht erfolgswirksame Eigenkapitaländerungen wie z.B. Ausschüttungen sollen zunächst ausgeklammert werden.

nen einer Periode originär erfassen zu müssen.[217] Diese Ableitung wird möglich durch die Aufstellung von einer aus zwei aufeinanderfolgenden Bestandsbilanzen resultierenden Veränderungsbilanz gegliedert nach Mittelverwendung und Mittelherkunft in Kombination mit der um zahlungsunwirksame Positionen bereinigte Gewinn- und Verlustrechnung.[218]

Entscheidend für das zukunftsbezogene Arbeiten mit den drei integrierten Rechenwerken ist die Erfassung ihrer algebraischen Verknüpfungen, die bei der vergangenheitsbezogenen Betrachtung bereits aus der Logik der doppelten Buchhaltung resultiert. Dabei geht es sowohl um die sachliche Integration zwischen den Rechengrößen Aufwand, Ertrag, Vermögen, Kapital, Einnahmen und Ausgaben als auch um die zeitliche Integration der aufeinanderfolgenden Bilanzen unter Berücksichtigung der Periodensalden, die aus der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Kapital-flussrechnung resultieren.[219] Da jede Anpassung einer Rechnung korrespondierende Änderungen der übrigen Rechnungen auslöst, müssen diese Sachverhalte operationalisiert werden. Dies betrifft insbesondere die Veränderungen der Positionen Verschuldung und Zinssaldo, ergebnisabhängige Aufwendungen wie Ertragsteuern und Tantiemen und Jahresergebnis sowie handelsrechtliche und steuerrechtliche Bilanzansätze und Posten für latente Steuern.[220]

---

[217] Zur Aufstellung und Darstellung von Finanzierungsrechnungen vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.13-33. Zur expliziten Ausgestaltung einer Kapitalflussrechnung siehe auch im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.3.

[218] Zu Interdependenzen zwischen Erfolgs-, Bilanz- und Finanzrechnung vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989c, S.131-134; *Busse von Colbe* 1993, S.37.

[219] Vgl. *Lachnit* 1992b, S.44ff.; *Chmielewicz* 1993, S.43-66.

[220] Wechselseitige Abhängigkeiten machen es erforderlich, dass Gleichungssysteme, die sämtliche interdependente Größen mit ihren operationalisierten Zusammenhängen enthalten, simultan gelöst werden, vgl. hierzu die Entwicklung eines entsprechenden Gleichungssystems im dritten Hauptteil in Abschnitt.

3.2 Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als entscheidungsorientiertes Instrument der Unternehmensführung

3.2.1 Grundsätzliches zur Integration

Der Realgüterprozess folgt zunächst den Sachfunktionen unternehmerischer Tätigkeit Beschaffung, Produktion sowie Absatz und liefert gleichzeitig über die daraus resultierenden Geldbewegungen bei entsprechender Erfassung und Dokumentation eine perioden- bzw. zeitpunktbezogene Datenbasis für die Unternehmensführung.[221] Die zweckgerichtete Koordination und Führung eines Unternehmens erfordert Planungsrechnungen, mit denen ausgehend von den sachfunktionsorientierten Einzelplänen die Hauptpläne zur Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung entwickelt werden und zusammen betrachtet ein in sich geschlossenes Planungssystem bilden.[222] Die integrierte Betrachtung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung bildet eine konsistente Basis für zukunftsbezogene Entscheidungen. Die Verknüpfungssystematik der drei Rechnungen im Vergangenheitsbezug wird auf die Zukunft übertragen und schafft damit die Möglichkeit Außenbeziehungen des Unternehmens entscheidungsorientiert zu simulieren und unter Einsatz von Maßnahmen auch zu optimieren.[223] Entscheidend für die Unternehmensführung ist, dass die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung die wesentlichen Formalziele Periodenerfolg, Liquidität, Vermögen und Kapital beinhalten und somit die Steuerung und Koordination des Gesamtunternehmens ermöglicht.[224] Der besondere Vorteil liegt hierbei in

---

[221] Vgl. *Töpfer* 2007, S.466f.

[222] Vgl. *Mellerowicz* 1976, S.259f.

[223] Zur simulativen dynamischen Rechnungslegung abgeleitet aus der algebraischen Verknüpfung der traditionellen Rechnungslegung siehe etwa *Dauner/ Dauner-Lieb* 2002, S.319-334.

[224] Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.38f.; *Lachnit/ Müller* 2012, S.217f.; *Krützfeldt* 2008, S.74f.

der zukunftsbezogenen, entscheidungsunterstützenden, wertmäßigen Verdichtung von Bestands- und Stromgrößen in den Rechenwerken der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung.[225]

Aufgrund der Logik der doppelten Buchhaltung lassen sich die Beziehungen zwischen den einzelnen Jahresabschlussgrößen in Form von Gleichungssystemen beschreiben, worunter zum Beispiel die als Bilanzgleichung bekannte Formel, Aktiva entspricht Passiva, fällt.[226] Über solche Gleichungsmodelle lassen sich insbesondere die Rechengrößen Aufwand, Ertrag, Vermögen, Kapital, Einnahmen und Ausgaben sachlich miteinander integrieren und jede dieser Größe kann in Abhängigkeit zu den anderen Größen simultan bestimmt werden, was zur eindeutigen Lösung des Gleichungssystems führt.[227] Die sachliche Integration der drei Rechenwerke hängt insbesondere von der Festlegung der Ausgangsrechnung und der Ableitung der übrigen Rechnungen ab. Um den besonderen Zusammenhang zwischen den relevanten Rechengrößen darstellen zu können, wird empfohlen, die Einnahmen und Ausgaben beinhaltende Kapitalflussrechnung derivativ aus den Rechenwerken Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung abzuleiten.[228] Dabei können erfolgsabhängige Zahlungen sowohl direkt aus

---

[225] Vgl. insb. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.38-49.

[226] Hier soll nicht explizit auf die einzelnen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen eingegangen werden. Zur Logik der Buchhaltung als Erfolgs-, Bestands und Finanzrechnung vgl. *Kosiol* 1977, S.27-134.

[227] Zur beispielhaften Beschreibung solcher Gleichungsmodelle vgl. *Mertens/ Meier* 2009, S.229-232. Zum Aufbau eines integrierten Gleichungsmodells zwischen den relevanten Rechnungsgrößen siehe insbesondere den dritten Hauptteil dieser Arbeit.

[228] Mit zwei aufeinanderfolgenden Bilanzen als Bestandrechnungen, der daraus resultierenden Veränderungsbilanz, sowie einer Gewinn- und Verlustrechnung als Periodenstromgrößenrechnung lässt sich eine periodenbezogene Kapitalflussrechnung unter Berücksichtigung zusätzlicher Informationen über Kapitalflüsse aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit bestimmen, vgl. *Lachnit* 1992b, S.42-46; *Lachnit/ Müller* 2012, S.218ff.; *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.38-43.

den Umsatzerlösen über entsprechende Annahmen der Zahlungszeitpunkte oder indirekt durch eine Rückrechnung aus dem Jahresüberschuss abgeleitet werden.[229]

Soll das integrierte Planungssystem bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung einen Betrachtungshorizont mehrerer aufeinanderfolgender Perioden beinhalten, müssen neben den sachlichen Zusammenhängen der relevanten Rechengrößen auch deren zeitliche Zusammenhänge berücksichtigt werden.[230] Den Ausgangspunkt stellt die sachlich integrierte Abbildung eines abgelaufenen Geschäftsjahres oder des ersten Planjahres dar, auf dem durch Planung der Erträge und Aufwendungen sowie spezieller Einnahmen und Ausgaben aus dem Investitions- und Finanzierungsbereich der nachfolgenden Perioden die Entwicklung der Vermögens- und Kapitalstruktur und der gesamten Einnahmen und Ausgaben abgeleitet werden.[231] Aus diesem Zusammenhang entstehen je nach Reichweite des Betrachtungshorizonts zueinander konsistente Hauptrechnungen der Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung sowie zur Intensivierung der generierten Informationsbasis aus diesen Hauptrechnun-

---

229 Die Ableitung der Zahlungsströme aus den entsprechenden Umsatzerlösen erfordert das Treffen von Annahmen, wann Erträge bzw. Aufwendungen, über die in der Bilanz korrespondierenden Forderungen und Verbindlichkeiten zur Ein- bzw. Auszahlung führen. Eine solche Brückenrechnung erfordert zusätzliche Gleichungen im Modell, was wiederum zur Erhöhung der Komplexität führt.

230 Vgl. *Lachnit* 1992b, S.45ff.

231 Der Planungsprozess soll in dieser Arbeit auf das Wesentliche beschränkt werden. Insbesondere sollen Planungs- und Prognosetechniken nicht Gegenstand dieser Untersuchung sein, siehe dazu etwa die Untersuchungen von *Krützfeldt* 2007, S.112-145; *Fischer/ Möller/ Schultze* 2012, S.425-438. Im Folgenden wird dargestellt, wie ein mehrjähriges Planungssystem bestehend aus einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Basis für rechnungslegungspolitische Optimierungsprozesse dienen kann. Zur formalen Erfassung siehe im dritten Hauptteil die Abschnitte 1 und 2.

gen abgeleitete Kennzahlen, die der Unternehmensführung als entscheidungsorientiertes Steuerungsinstrument dienen können.[232]

3.2.2 Erfolgsplanung

3.2.2.1 Ziele und Aufgaben

Ausgehend von der formalzielorientierten Planung[233] unter Berücksichtigung der nominalen Aspekte des Unternehmensprozesses sollen im Rahmen der Erfolgsplanung die zukünftige Periodenerfolgsgröße ermittelt sowie die Auswirkungen von Handlungsalternativen auf diese Erfolgsgröße analysiert werden.[234] Unabhängig von der Budgetierungstechnik oder -richtung[235] werden im Bereich der Erfolgsplanung zunächst zukünftige Erträge und Aufwendungen als Periodenstromgrößen des Unternehmens, die die Erfolgsentstehung bedingen, betrachtet. Hierbei sind die Verzahnungen zur Bilanz sowie zur Kapitalflussrechnung zu beachten, die aufgrund von unterschiedlichen Erfolgskomponenten als Folge der doppelten Buchhal-

---

[232] Vgl. *Lachnit* 1992b, S.48f. Insbesondere erfordert die Planung der Bilanz als Bestandsgrößenrechnung zum bestimmten Stichtag das Treffen von Annahmen über Kunden- und Lieferantenziele oder Umschlagshäufigkeiten der Vorräte. Zusätzlich zu den geplanten Hauptrechnungen sind Hilfsrechnungen wie Planung der Investition und Finanzierung sowie steuerbezogene Planungsrechnungen erforderlich. Aus der Kombination aus Haupt- und Hilfsrechnungen entsteht ein konsistentes mehrjähriges Rechnungssystem, das die für die Unternehmensführung wesentlichen Rechnungsgrößen Ertrag, Aufwand, Vermögen, Kapital, Einnahmen und Ausgaben beinhaltet und die Basis für zielgerichtete Alternativen-Ermittlung aus bestehenden Maßnahmenplänen bildet. Zur methodischen Darstellung einer integrierten Planungsrechnung im Rahmen des Finanz-Controllings vgl. *Reichmann 2011*, S.214-240; *Horváth* 2011, S.375-408. Zur besonderen Berücksichtigung von Prognose-informationen vgl. *Krützfeldt* 2008, S.78-82.

[233] Im Folgenden soll ausschließlich von Formalzielen in Abgrenzung zu Sachzielen im Rahmen der Aufstellung der Planungsrechnungen ausgegangen werden. Bei der Betrachtung der Planungsrechnungen spielen also nur in Geldeinheiten ausgedrückte wertmäßige Größen eine Rolle.

[234] Vgl. *Kosiol* 1966, S.212; *Fischer/ Möller/ Schultze* 2012, S.65.

[235] Vgl. Abschnitt 2.3.2.; *Horváth* 2011, S.201ff.

tung auftreten.[236] Die Planung der Gewinn- und Verlustrechnung enthält die Zusammensetzung aus Betriebs-, Finanz- sowie Steuerergebnis und verdeutlicht die Erfolgseinflüsse auf den Endsaldo des Jahresergebnisses.[237] Ein Budget als erfolgszielorientierte Planung dient der Koordination von Teilplänen sowie der zukunftsbezogenen Auseinandersetzung und Beurteilung von Maßnahmen zur Zielerreichung und trägt aus Sicht der Unternehmensführung einen entscheidungsunterstützenden Charakter zur Globalsteuerung des Gesamtunternehmens.[238]

Für erfolgsbezogene Zukunftsrechnungen gelten sowohl die sachlichen Interdependenzen zu den anderen beiden Rechnungen als die zeitbezogenen Beziehungen zu früheren und späteren Perioden.[239] Je nach Reichweite des Planungshorizonts sollte eine Abstimmung der strategischen Erfolgsplanung mit der taktischen und operativen Erfolgsplanung stattfinden, um ne-

---

[236] Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, ob Erträge und Aufwendungen als Bestandteile der Gewinn- und Verlustrechnung zahlungswirksam sind oder nicht. Bei Aufwendungen für Abschreibungen auf das Anlagevermögen handelt es sich um nicht zahlungswirksame Aufwendungen und bei Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen um nicht zahlungswirksame Erträge. Zu Differenzierung der Erfolgskomponenten siehe etwa *Kosiol* 1973b, S.901-913. Im Rahmen der Doppik ist die Planung der Erträge und Aufwendungen mit der Planung der Bilanz aufgrund der doppelten Ermittlungsmöglichkeit des Periodenerfolgs verbunden, vgl. *Kosiol* 1976, S.1055f.

[237] Vgl. *Lachnit* 1992b, S.49f.; *Mellerowicz* 1976, S.270f. Insbesondere werden für die Aufstellung einer Plan- Gewinn- und Verlustrechnung als Hauptrechnung weitere Hilfsrechnungen zur Bestimmung der Abschreibungshöhe, des Finanzergebnisses, des Steueraufwands und gegebenenfalls der Aufwendungen bzw. Erträge aus latenten Steuern benötigt. Ausführlicher zur Herleitung der Interdependenzen siehe die Ausführungen im dritten Hauptteil in Abschnitt 1.

[238] Ausführlicher zu Zielen und Zwecke von Budgets im Rahmen von Unternehmensplanungen vgl. etwa *Fischer/ Möller/ Schultze* 2012, S.422f.

[239] Zur pagatorischen Zukunftsrechnung vgl. *Kosiol* 1976, S.1052-1069. Einen sachlichen und zeitlichen Zusammenhang der geplanten Gewinn- und Verlustrechnung stellt etwa ein Tilgungsplan her, indem die in der Bilanz ausgewiesenen Resttilgungsbestände Einfluss auf die Höhe des Zinsaufwands der aktuellen und zukünftigen Perioden entfalten.

ben der sachlichen auch eine zeitliche Konsistenz zu gewährleisten.[240] Die vorgeschalteten Erfolgsplanungsrechnungen fixieren somit die Ausgangsbasis für zukünftige Rechnungen[241] und verdeutlichen die Wirkungen von Maßnahmenentscheidungen, die aus unmittelbaren Primär- und zeitlich verzögerten Sekundärwirkungen bestehen können. In einem mehrjährigen Verlauf eigen sich solche Planungsrechnungen als Instrumente von Optimierungs- oder Simulationsläufen.[242]

3.2.2.2 Erfolgsrechnung als Instrument der Erfolgssteuerung

Innerhalb der Erfolgsrechnung, bei der der Periodenerfolg sowie seine prozentuale Zusammensetzung im Vordergrund stehen, sollen insbesondere die Quellen der Erfolgsentstehung unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Ertrags- und Aufwandsstrukturen identifiziert werden.[243] Grundsätzlich werden Planungsrechnungen durch korrespondierende Kontrollrechnungen ergänzt, um die Realisierung der Planzahlen durch entsprechende Soll- Ist- Vergleiche zu überprüfen, etwaige Abweichungen festzustellen sowie relevante Einflüsse zu analysieren.[244] In der Erfolgsplanung als stromgrößenorientiertes Erfolgsermittlungssystem für Zukunftsperioden werden individuell gestaltbare Planungsvorgaben und davon ab-

---

[240] Zu grundsätzliches Aspekten der strategischen und operativen Planung siehe etwa *Ossadnik* 2009, S.79-389.

[241] Solche Planungsabläufe werden auch als rollende Planungen klassifiziert und ermöglichen durch Erfassung der sachlichen und zeitlichen Interdependenzen zwischen den Einzelplänen die Bereitstellung neuer Informationen, die in das Planungskalkül jederzeit sach- und zeitlogisch einbezogen werden können, vgl. *Horváth* 2011, S.178f.

[242] Solche Instrumente ermöglichen durch Erfassung der sachlichen und zeitlichen Interdependenzen Maßnahmen und deren Zielwirkungen zu testen, vgl. *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.149-243.

[243] Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.92f.

[244] Vgl. *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S. 161. In den hier betrachteten Planungsrechnungen kann dieses nur für die erste Periode angewendet werden. Es wird unterstellt, dass die erste Periode ein abgelaufenes Geschäftsjahr und die Basis für zwei weitere Planjahre darstellt, vgl. im dritten Hauptteil Abschnitt 1. Somit sind nur in der ersten Periode Ist-Zahlen verfügbar.

hängige Komponenten zusammengeführt, woraus sowohl ein positiver als auch negativer Erfolgssaldo resultieren kann.[245] Dieser Saldo sowie seine Zusammensetzung stellen das Gestaltungsobjekt hinsichtlich möglicher Maßnahmenplanungen der Unternehmensführung dar.

Durch die Identifizierung von Handlungsalternativen und die Darstellung ihrer Wirkungen auf das Erfolgsziel oder Erfolgszielrelationen sollen Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung bewertet und die Unternehmensführung bei der zieloptimalen Entscheidungsfindung unterstützt werden.[246] Beim Eintreten der Ist-Zustände werden durch Analyse der Abweichungen zu den Soll-Zuständen die Auswirkungen der Maßnahmen im Hinblick auf das Erfolgsziel gesteuert.[247] Das Periodenergebnis als Erfolgsziel kann auch ex ante als Steuerungsgröße mit Soll-Vorgaben für die Antizipation der Maßnahmenwirkungen dienen. Ein Planungsmodell kann somit als zukunftsbezogenes Steuerungsmodell genutzt werden.[248] Insbesondere rechnungslegungspolitische Maßnahmen können Einfluss auf die Zusammensetzung der Posten der Gewinn- und Verlustrechnung nehmen. Sowohl die primär in der betrachteten Periode wirkenden Maßnahmen als auch ihre nachgelagerten Sekundärwirkungen müssen zwecks Wirkungsentfaltung auf das Erfolgsziel analysiert werden.[249]

---

245 Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.76.

246 Zur Differenzierung und Koordination der einzelnen Planungsphasen von der Zielbildung, über Problemanalyse, Alternativen-Suche, Prognose, Bewertung, Entscheidung, bis hin zur Durchsetzung, Kontrolle und Abweichungsanalyse siehe ausführlich *Horváth* 2011, S.178-182.

247 Zu Unternehmenssteuerungen auf Basis von Budgets vgl. etwa *Fischer/ Möller/ Schultze* 2012, S.439-445.

248 Zu Planungsmodellen zur Finanz- und Erfolgsrechnung vgl. etwa *Lachnit/ Ammann* 1989c, S.115-148.

249 Zu Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 4.

3.2.3 Bilanzplanung

3.2.3.1 Ziele und Aufgaben

Anders als bei der stromgrößenorientierten Erfolgsrechnung werden innerhalb der Bilanz zeitpunktbezogene Bestandsgrößen unter Zuordnung zur Vermögens- oder Kapitalstruktur abgebildet. Dabei kann die Bilanz genauso wie die Gewinn- und Verlustrechnung als zukunftsorientierte Planungsrechnung aufgebaut werden. Bei der Planung der Bestandsgrößen werden Annahmen zur antizipierten Entwicklung an einem in der Zukunft liegenden Stichtag getroffen. Entsprechende Hilfsrechnungen dienen durch Erfassung der Interdependenzen zu den Erfolgs- und Finanzplanungen der konsistenten Darstellung.[250] Darüber hinaus müssen bei der Bilanzplanung sämtliche Teilpläne koordiniert werden, um Daten für die Aufstellung von Planbilanzen zu generieren.[251] Bei dem nach der Logik der Doppik aufgebauten Planungssystem finden sowohl der Saldo aus der Finanzplanung als Kassenveränderung als auch der Saldo aus der Erfolgsplanung als Veränderung des Eigenkapitals Eingang in die Bilanzrechnung, was die Beständebilanz zum Bindeglied zwischen den beiden Stromgrößenrechnungen Finanz- und Erfolgsrechnung macht.[252]

---

[250] Dabei wird die Planung von Anlagevermögen und Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten über entsprechende Anlagespiegel bzw. Tilgungspläne entwickelt, vgl. *Lachnit* 1992b, S.48. Zur Systematisierung von Planbilanzen als Resultat einer vorausgehenden Bilanzplanung (vgl. *Schweitzer* 1989, Sp.156) unter besonderer Berücksichtigung des Zukunftsbezugs sowie unterschiedlicher Bilanzkonzepte (vgl. *Käfer* 1962; *Zwehl* 1968) vgl. insbesondere die Untersuchungen von *Tyrell* 2000, S.98-121.

[251] Die Erstellung von Planbilanzen erfolgt über gezielte Analyse, Prognose und Alternativen-Suche im Rahmen der Budgetierung unter Berücksichtigung von Koordinationsaspekten, vgl. insbesondere *Horváth* 2011, S.398.

[252] Zum Grundaufbau und Zusammenhängen zwischen Finanzrechnung, Bilanz und Erfolgsrechnung vgl. *Chmielewicz* 1972, S.6-12.

Planbilanzen als zukunftsorientierte Rechnungen verfolgen genau wie die retrospektiven Bilanzen grundsätzlich die Ziele der Vermögens- bzw. Erfolgsermittlung.[253] Der Unterschied bei Planbilanzen ist, dass sowohl die Vermögens- als auch die Erfolgsermittlung für Perioden erfolgt, die in der Zukunft liegen bzw. noch nicht abgeschlossen sind. Je nach zweckorientierter Ausgestaltung können sich Planbilanzen entweder als Erfolgsermittlungsbilanzen am Periodenerfolg unter Berücksichtigung der entsprechenden Periodenabgrenzungen orientieren oder als Strukturinformationsbilanzen relevante Informationen über die Höhe sowie Verhältnisstruktur von Vermögen und Kapital in verdichteter Form darstellen.[254] Innerhalb eines integrierten Planungssystems wird mit der Erfolgsplanung das Erfolgsermittlungsziel als relevante Orientierungsgröße bereits abgedeckt. Mit der zukunftsorientierten Bilanz werden in diesem Fall die zu einem Periodenstichtag vorliegenden Bilanzstrukturen betrachtet, die als verdichtete Informationen Auskunft über die Vermögenslage des Unternehmens geben.[255]

Planbilanzen können dem Zweck dienen, sowohl interne als auch externe Adressaten über die bilanziellen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen zu informieren. Dadurch kann eine rationale Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung sowie für Kapitalgeber geschaffen werden.[256] Darüber hinaus können Planbilanzen eingesetzt werden, um Einschätzungen der expliziten Auswirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnah-

---

253 Dabei werden diese Ziele aus der statischen bzw. dynamischen Bilanztheorie abgeleitet. Zur Darstellung und Ableitung des Zwecks von Bilanzen mittels bilanztheoretischen Überlegungen vgl. etwa *Moxter* 1984, S.5-148. Siehe dazu auch im zweiten Hauptteil den Abschnitt 1.

254 Vgl. etwa *Berger* 1966, S.125f.

255 Vgl. *Reichmann* 2011, S.215-223.

256 Vgl. *Lücke* 1981, Sp.1282f.

men durch die Unternehmensführung zu ermöglichen. Vor dem Hintergrund rechnungslegungspolitisch motivierter Gestaltungsprozesse nimmt die Planbilanz in Verbindung mit der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung eine zentrale Rolle im Rahmen eines integrierten Planungssystems ein, da Wirkungen der aus der Rechnungspolitik abgeleiteten Maßnahmen typischerweise sowohl die Bilanzstruktur als auch die korrespondierenden Erfolgsposten und damit das Periodenergebnis betreffen.[257]

Bei einer mehrere Perioden abdeckenden Bilanzplanung müssen die zukünftigen Bestandsgrößen ausgehend von der Bilanz für ein abgelaufenes Geschäftsjahr entwickelt werden, denn anders als bei Stromgrößenrechnungen stellen die Abschlussbestände die Eröffnungsbilanzwerte der nachfolgenden Periode dar.[258] Auf der Grundlage der Doppik sind gleichzeitig die Interdependenzen zur zukünftigen Erfolgsplanung zu berücksichtigen.[259] Die Überleitung zur derivativen Kapitalflussrechnung für die Feststellung der Einnahmen und Ausgaben einer Periode lässt sich insbesondere durch Bewegungsdifferenzen zweier aufeinander folgenden Bestandsbilanzen in Verbindung mit einer geplanten Gewinn- und Verlustrechnung herstellen.[260]

---

[257] Zur Ausgestaltung von rechnungslegungspolitisch orientierten Optimierungsmodellen unter Berücksichtigung von Haupt- und Nebenzielformulierungen sowie der Festlegung des resultierenden Entscheidungsfeldes siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 3.2. Zur Verwendung eines integrierten Planungssystems bestehend aus Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Ausgangsbasis für rechnungslegungspolitische Optimierungsprozesse siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.

[258] Hinsichtlich eines Modells zur PC-gestützten Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben mit Hilfe der Bilanzplanung vgl. insbesondere *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.149-243.

[259] Vgl. *Kosiol* 1976, S.1055f.

[260] Zum Aufbau, Inhalt und Aussage von Bewegungsbilanzen vgl. etwa *Busse von Colbe* 1966, S.82-114. Zum Einsatz von Bewegungsbilanzen zur Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben einer Periode siehe den Abschnitt 3.2.4.

3.2.3.2 Bilanz als Steuerungsinstrument

Die Bilanzrechnung, bei der die verdichtete Abbildung der Vermögens- und Schuldenverhältnisse zum Periodenstichtag im Vordergrund steht, soll vor allem der Erfolgs- und Liquiditätssteuerung dienen, wozu insbesondere die Zusammensetzung sowie Verhältnisstrukturen der einzelnen Posten zueinander analysiert werden muss.[261] Der Bezug der Bilanz zur Gewinn- und Verlustrechnung sowie zur Kapitalflussrechnung kommt dadurch zu Stande, dass hinsichtlich der Außenbeziehungen des Unternehmens ertrags- bzw. aufwandswirksame Geschäftsvorfälle der laufenden Periode zu Einnahmen und Ausgaben der nächsten Periode führen können. Zum dazwischen liegenden Stichtag werden die Transaktionen als Vermögens- oder Schuldposten in der Bilanz ausgewiesen.[262] Aus diesem Grund wäre es nicht zweckführend rein aus der Bilanz abgeleitete Zielgrößen als Hauptsteuerungsgrößen für die Beurteilung von Maßnahmenplänen zu formulieren.[263]

Im ersten Schritt sollen im Rahmen der Planung und Steuerung die Identifizierung von Handlungsalternativen und die Darstellung ihrer Wirkungen auf das formulierte Erfolgsziel oder Erfolgszielrelationen erfolgen. Die Berücksichtigung von Bilanzkennzahlenrelationen kann insbesondere beim Vorhandensein von Fremdkapitalgebern im Unternehmen wichtig werden, was zu der Überlegung führt, diese Kennzahlen unter Soll-Vorgaben als si-

---

261 Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.95ff.

262 Vgl. *Kosiol* 1976, S.1054f.

263 Dies gilt allerdings nicht für die aus den Stromgrößenrechnungen übernommenen Saldogrößen für Liquidität und Periodenerfolg. Dementsprechend wäre es denkbar, die Eigenkapitalquote eines Unternehmens als Nebenziel zu formulieren. Dies gilt auch für weitere Bilanzkennzahlen, die im Zusammenhang mit der langfristigen Erfolgsentwicklung sowie Liquiditätssicherung, die als quantitative Elementarziele im Unternehmen gelten, stehen, vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989c, S.8. Hinsichtlich der auf unterschiedlichen Grundlagen aufbauenden Kennzahlen zum Einsatz innerhalb der Unternehmenssteuerung siehe den Abschnitt 3.2.5.

multane Nebenziele zum Erfolgsziel zu berücksichtigen.[264] Dadurch können Zielwirkungen von realen oder auch rechnungslegungspolitischen Maßnahmen im Hinblick auf das Erfolgsziel als auch auf definierte Bilanzstrukturen analysiert und die Maßnahmen zieloptimal gesteuert werden.[265]

3.2.4 Finanzplanung

3.2.4.1 Ziele und Aufgaben

Als weitere stromgrößenorientierte Periodenrechnung neben der Erfolgsrechnung und in Ergänzung zur Bestandsgrößen orientierten Bilanzrechnung beinhaltet die Finanzrechnung das zweite Elementarziel in Form von Liquidität.[266] Ausgehend von dieser formalzielorientierten Finanzplanung wird die Liquiditätsflussgröße anhand der Periodeneinnahmen und –ausgaben ermittelt und die Auswirkungen von Maßnahmenplänen auf diese Größe können anschließend analysiert werden.[267] Damit dient die Finanzplanung primär der Sicherung der finanziellen Stabilität und der ständigen Zahlungsbereitschaft in den zukünftigen Perioden sowie sekundär der planerischen Vorbereitung der Kapitalbeschaffung und -tilgung zur Vermeidung von Unter- bzw. Überliquidität[268]. Die Verfolgung weiterer finanzwirtschaftlicher Ziele im Rahmen der Finanzplanung wie die Einhaltung finanzieller Kennzahlen und Strukturen sowie die Optimierung des Erfolgsbei-

---

[264] Diese Betrachtung stellt insbesondere den Untersuchungsgegenstand rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle dar, indem die Wirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf das Erfolgsziel bei gleichzeitigem Einhalten vorgegebener Bilanzkennzahlenniveaus analysiert werden, vgl. hierzu stellvertretend *Freidank* 1990, S.118-124.

[265] Die in den Nebenzielen auftauchenden Bilanzrelationen müssen im Rahmen eines linearen Optimierungsmodells als zusätzliche Restriktionen formuliert werden.

[266] Vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989c, S.8. Dabei stehen die beiden finanziellen Ziele in Form von Erfolg und Liquidität sowohl mittel- als auch langfristig gleichwertig nebeneinander, vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.38.

[267] Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.42f.

[268] Vgl. *Reichmann/ Kißler* 2012, S.451; *Scheffler* 2002, S.296; *Volkart* 1978, S.2.

trags der Finanzierung können als Nebenbedingungen zur Hauptaufgabe der Liquiditätssicherung formuliert werden.[269]

Aufgrund ihrer überragenden Bedeutungen für die Unternehmensführung sind die Formalziele Erfolg und Liquidität unter Berücksichtigung der unter ihnen bestehenden Abhängigkeiten zu planen. Zielorientierte Maßnahmen müssen hinsichtlich der simultanen Auswirkungen auf diese beiden Größen beurteilt werden. Die Finanz- und die Erfolgsrechnung sind somit im Rahmen einer integrierten Gesamtplanung unter Rückkopplung zur Bilanz als beide Salden aufnehmendes Mehrzweckinstrument zu verwenden.[270] Zur Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Periodeneinnahmen und -ausgaben in Abhängigkeit zu den Rechnungsgrößen Erträge und Aufwendungen sowie Vermögen und Kapital kann eine aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung derivativ abgeleitete mehrjährige Finanzrechnung dienen. Der Vorteil gegenüber einer originär aufgebauten Finanzrechnung liegt in der Datenverfügbarkeit und der Darstellung der integrativen Wirkungen.[271] Ausgehend von den Umsatzerlösen in der Gewinn- und Verlustrechnung lässt sich Ableitung der Einnahmen und Ausgaben innerhalb der Finanzrechnung bzw. -planung unter Verwendung der Veränderungsbilanz zweier aufeinander folgender Bestandsbilanzen durchführen,

---

269 Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.34-37.

270 Vgl. *Chmielewicz* 1972, S.40f.

271 Zur Integration von Erfolgs- und Liquiditätsgrößen durch mehrdimensionale Rechenwerke vgl. insbesondere *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.38ff. Zu Ermittlungs- und Darstellungsmethoden einer Kapitalflussrechnung vgl. *DRS 2* 2010 sowie die Ausführungen im dritten Hauptteil in Abschnitt 1.3. Insbesondere sieht der *E-DRS 28* vom 01.08.2013 gemäß Textziffern 28.10 und 28.11 bei strenger Auslegung nur noch eine derivative Ermittlung vor, vgl. auch *Kirsch* 2013, S.720. Dagegen sieht der aktuelle DRS 21 (near final standard) eine „kann"-Vorschrift im Hinblick auf die derivative Ermittlung vor, vgl. *DRS 21* 2014, Tz.28.11.

wodurch eine Darstellungsintegration von Kapitalflussrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz möglich wird.[272]

Um existenzgefährdende Situationen für Unternehmen aufgrund einer negativen Finanzlage zu vermeiden, muss ein systematischer Finanzbereich aufgebaut und direkt von der Unternehmensführung kontrolliert werden.[273] Die Finanzkontrolle soll der Unternehmensführung mit geeigneten Instrumenten dazu dienen, die Aufgaben des Finanzbereichs rational zu behandeln und resultierende Problemfelder einer Analyse der Finanzlage zugänglich zu machen.[274] Eine umfassende Analyse kann nur unter Berücksichtigung der bestands- und bewegungsorientierten Größen erfolgen, was zu dem Konzept einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung führt und somit die Zusammenhänge zwischen den Größen Vermögen und Kapital, Erträgen und Aufwendungen sowie Einnahmen und Ausgaben aufzeigt.[275] Durch die Verknüpfung der drei Rechnungssysteme entsteht ein integriertes Controlling- System, das von der Unternehmensführung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle zukünftiger Maßnahmen entscheidungsunterstützend eingesetzt werden kann.[276]

---

[272] Die Ableitung der erfolgsabhängigen Zahlungen kann auch durch Rückrechnung vom Jahresüberschuss aus erfolgen, was den Nachteil hat, dass die Zahlungsrelevanz der verwendet Größen zum Teil schwer erkennbar ist, vgl. *Lachnit* 1992b, S.45. Zum Aufbau einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.

[273] Vgl. zur weiteren Differenzierung von Teilaufgaben innerhalb des Finanzbereichs eines Unternehmens *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.616-646.

[274] Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.161f.; *Kosiol* 1973a, S.335f.

[275] Vgl. *Lachnit* 2004, S.268. Finanzplanung stellt einen Bereich der Bilanzplanung dar, was auf die buchhalterischen Zusammenhänge der Rechnungsgrößen der drei Teilsysteme zueinander zurückzuführen ist, vgl. *Kosiol* 1976, S.1055f.

[276] Insbesondere in mittelständischen Unternehmen können auf diese Art simplifizierten Controlling-Systeme von der Unternehmensführung eingesetzt werden, vgl. *Lachnit/ Ammann* 1989c, S.115-148; *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.149-243.

3.2.4.2 Finanzrechnung als Instrument der Liquiditätssteuerung

Die Finanzrechnung stellt ein wichtiges Instrument zur kurz- bis mittelfristigen Steuerung der Unternehmensprozesse dar, weil sie basierend auf den Informationen des Rechnungswesens sowohl als Planungs- und Kontrollinstrument als auch als Koordinations- und Integrationsinstrument liquiditätsbezogene Faktoren der Unternehmensaktivitäten darstellen und somit negative Einflüsse auf die Finanzlage erkennen kann.[277] Liquiditäts- und Erfolgsgrößen sind über die Bestandsgrößen in der Bilanz eng miteinander verknüpft und können durch Treffen von Annahmen zur Zahlungswirksamkeit von Erfolgsfaktoren innerhalb von Modellrechnungen analysiert werden.[278] Mehrperiodige Finanzrechnungen können im Rahmen der finanziellen Führung unter Einsatz des Finanzcontrollings einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, indem liquiditäts- und erfolgsbezogene Maßnahmen in Bezug auf die Vermögens- und Kapitalstruktur des Unternehmens analysiert und auf den Grad der Zielerreichung beurteilt werden.[279]

Da operativ tätige Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Geschäftsprozesse in der Regel auch auf Finanzmittel von außen angewiesen sind, liegt die wirtschaftliche Fähigkeit des Unternehmens, zukünftige Zins- und Tilgungsverpflichtungen fristgerecht bedienen zu können, im Fokus der exter-

---

[277] Vgl. *Müller* 2008, S.294-298; *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.2ff. Insbesondere wird hierbei der Hauptzweck in der zielorientierten Abstimmung zwischen Entwicklungen der Vermögenspositionen sowie deren Finanzierung gesehen, vgl. *ebenda*, S.33f.

[278] Zum Cash Flow als Kerngröße der Unternehmenssteuerung vgl. *Haerle/ Hellener/ Kaum* 2012, S.86-90.

[279] Vgl. *Götze* 2012, S.459f. Zu unterschiedlichen Ausprägungen der Finanzrechnungen innerhalb geschlossener Modelle vgl. etwa *Hahn/ Hungenberg* 2001, S.649ff. Zur erfolgreichen Umsetzung von Cash Flow Planung, Reporting und Steuerung in der Praxis siehe den Beitrag von *Heil et al.* 2011, S.1457-1461.

nen Fremdkapitalgeber[280]. Die Fähigkeit des Unternehmens den zukünftigen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen beeinflusst die Ausstattung mit Finanzmitteln und hängt stark von der Gestaltung der Kapitalstruktur ab, die im Rahmen von Finanzierungsentscheidungen seitens der Kapitalgeber anhand von Struktur- und Kennzahlenanalysen beurteilt wird.[281]

3.2.5 Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

3.2.5.1 Rentabilitäts- und liquiditätsorientierte Betrachtung

Die integrierte Darstellung der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung kann dazu genutzt werden, Abhängigkeiten zwischen den relevanten Unternehmensgrößen zu erfassen, zu analysieren und zwecks Steuerung einzusetzen, was sie zu einem mächtigen Informationsinstrument für die Unternehmensleitung macht. Dafür müssen im Rahmen eines Steuerungsmodells die wesentlichen Werttreiber identifiziert und mit Hilfe von messbaren Kennzahlen strukturiert und abgegrenzt werden.[282] Wenn darüber hinaus die kurz- bis mittelfristige operative und taktische Perspektive mit der längerfristigen strategischen Perspektive verzahnt werden können, entsteht auf Basis der Funktionsbereiche der Planung, Steuerung und Kontrolle ein ganzheitlicher Management-Regelkreislauf, durch den auch Simulationen im Hinblick auf die Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung und somit auch auf eine effiziente

---

[280] Vgl. *Hornung* 2007, S.23f. Eigenkapitalgeber orientieren sich dagegen insbesondere am Rentabilitätsziel des Unternehmens und somit an der Maximierung des erwirtschafteten Erfolgs und der daraus abgeleiteten Ausschüttung, vgl. *Gleich/ Schulze/ Hofmann* 2012, S.447f.

[281] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.128ff.; *Reichmann/ Kißler* 2012, S.451f.

[282] Vgl. *Barkalov/ Wagner* 2013, S.63. Dabei werden im Rahmen eines ganzheitlichen Controlling-Ansatzes nicht nur Finanzkennzahlen betrachtet, sondern gesamte Unternehmensprozesse mit ihren werttreibenden Faktoren identifiziert, modelliert und analysiert, was dazu beitragen kann, die Effektivität des operativen Geschäfts und damit den finanziellen Erfolg zu steigern, vgl. dazu ausführlicher etwa *Scheer/ Heß* 2009, S.145-151. Zur Modellierung von kennzahlenbasierten Geschäftsprozessen siehe etwa den Beitrag von *Mevius/ Oberweis/ Stucky* 2009, S.257-263.

Steuerung der wesentlichen Größen möglich werden.[283] Die computergestützte Umsetzung dieses Regelkreislaufes muss sich an den Anforderungen der Interessengruppe orientieren und kann sowohl mit Hilfe von Tabellenkalkulationen als auch durch die Implementierung integrierter Systeme erfolgen.[284]

Die inhaltliche Ausgestaltung eines Steuerungsmodells soll ermöglichen, dass die Entscheidungsträger mit relevanten Informationen versorgt und in die Lage versetzt werden, auf unterschiedliche Entwicklungen angemessen reagieren zu können.[285] Mit Hilfe eines geeigneten Steuerungsinstrumentariums in Form von Kennzahlen als verdichtete Informationen des Unternehmensgeschehens können Reporting-Konzepte entscheidungs- und empfängerbezogen umgesetzt werden.[286] Die gleichzeitige Fokussierung auf Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen dient vordergründig der Sicherstellung zukünftiger Unternehmenstätigkeiten und erfordert eine auf die gesamte Unternehmenssteuerung abgestimmte Finanzstrategie[287], die der Unternehmensführung eine zieloptimale Steuerung des Unternehmens ermöglichen soll[288]. Im umgekehrten Fall eignen sich quantitative Kennzahlen

---

283 Vgl. *Schön/ Irmer* 2010, S.49, 56.

284 Unterschiedlich komplex umgesetzte Lösungsansätze haben Vor- und Nachteile. Tabellenkalkulationen sind gegenüber integrierten Systemen benutzerfreundlich, flexibel und einfacher in der Wartung. Dafür weisen integrierte Systeme aufgrund der Integrationsaspekte vor allem konsistente Daten auf, vgl. etwa *Schultze* 2010, S.27f.

285 Gerade für mittelständische Unternehmen stellt der Aufbau eines effizienten Reporting- Konzepts eine große Herausforderung dar, weil relevante Daten aufgrund von uneinheitlichen Datenstrukturen zeitaufwendig zusammengetragen werden müssen, vgl. *Reinfelder/ Schön/ Drozdzynski* 2011, S.230-232.

286 Vgl. *Beaujean* 2009, S.239; *Reichmann* 2008, S.691. Zur umfangreichen Darstellung der Controlling- Kennzahlensysteme mit Durchführung einer Fallstudie siehe *Lachnit/ Müller* 2012, S.291-357.

287 Vgl. *Gleich/ Schulze/ Hofmann* 2012, S.445.

288 Vgl. *Reichmann/ Kißler* 2012, S.452.

der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage genauso zur Früherkennung von Unternehmensschieflagen, indem sie sowohl mit empirisch-statistischen und als auch mit traditionellen Kennzahlenanalysen ausgewertet werden können.[289]

Vor diesem Hintergrund können die für den Steuerungsprozess definierten Finanzkennzahlen nicht nur für die interne Perspektive eine Rolle spielen sondern sind als sogenannte Financial Covenants auch im Rahmen von Kreditverträgen zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Kreditnehmers einsetzbar, deren vereinbarte Schwellenwerte nicht unter- bzw. überschritten werden dürfen.[290] Anhand dieser quantitativen Größen unter Berücksichtigung weiterer qualitativer Kriterien wie etwa Qualität der Unternehmensplanung, Marktsituation und Auskunftsverhalten der Unternehmensführung kann die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens mit Hilfe eines Ratingprozesses beurteilt werden.[291] Die potenzielle Außenwirkung der unternehmensinternen Bonitätssituation erfordert die Integration der Ratingkriterien in die Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle.[292] Das Ergebnis eines durch den Fremdkapitalgeber durchgeführten Ratings steht im unmittelbaren Zusammenhang mit den Finanzierungskosten, so dass ein schlechteres Ergebnis eine höhere Kreditausfallwahrscheinlichkeit

---

[289] Vgl. *Baetge/ Stellbrink* 2005, S.222. Zu statistischen Methoden und der Technik der neuronalen Netze im Hinblick auf die Verdichtung von Kennzahlen vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1052-1058. Zur Implementierung einer computergestützten Früherkennung von Unternehmensrisiken und -chancen aus dem Unternehmensumfeld siehe etwa den Beitrag von *Sonnenschein* 2005, S.281-288.

[290] Vgl. *Form/ Richter* 2010, S.623.

[291] Vor dem Treffen einer Kreditvergabeentscheidung sind Banken dazu verpflichtet eine Bonitätsbeurteilung des antragstellenden Unternehmens vorzunehmen, vgl. *Pojda* 2013, S.42f.; *Everling/ Bargende* 2005, S.266f. Zu qualitativen und quantitativen Analysen vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.203-211.

[292] Vgl. *Müller/ Sorg* 2004, S.372f.; *Munsch* 2008, S.153f.

für den Kreditgeber und somit höhere Kosten für das Unternehmen bedeutet.[293] Da insbesondere der Jahresabschluss und etwaige Unternehmensplanungen sowie die daraus ableitbaren Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen als Ansatzpunkte für quantitative Ratingauswertungen dienen[294], können kreditsuchende Unternehmen diese quantitativen Kriterien mit der Zielsetzung einer guten Bonitätsbeurteilung und darauf aufbauenden günstigen Kreditkonditionen in ihre Steuerungskalküle einfließen lassen.[295] Rechnungslegungspolitische Maßnahmen können hierbei gezielt eingesetzt werden, um die in Verträgen festgehaltenen Finanzkennzahlen zum eigenen Vorteil hin zu beeinflussen und somit die geforderten Ratingkriterien zu erfüllen.[296]

3.2.5.2 Wertorientierte Betrachtung

Neben der Verwendung von Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen besteht die Möglichkeit zwecks Unternehmenssteuerung auch wertorientierte

---

[293] Vgl. *Pojda* 2013, S.41f. Banken sind durch die sogenannten Basel-Regelungen dazu gezwungen im Hinblick auf die vergebenen Kredite Kapitalanforderungen und Liquiditätsregeln einzuhalten, vgl. *Börner/ Schlösser* 2011, S.570f. Insbesondere wurde durch die letzte Änderung des Anforderungskatalogs durch Basel-III die für jeden Kredit geforderte Eigenkapitalunterlegung zum Teil deutlich erhöht, was Auswirkungen auf die Kreditvergabe und die damit zusammenhängenden Kosten hat, vgl. *Pojda* 2013, S.40f. Ausführlich zu den Grundlagen und Implikationen der neuen Baseler Eigenkapital- und Liquiditätsstandards – Basel III für Kreditinstitute vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.543-571; *Lachnit/ Müller* 2012, S.200-203. Gleichzeitig entstehen durch die Basel III Regelungen Auswirkungen auf die Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen, die sich traditionell über Bankkredite finanzieren und durch die höheren Eigenkapitalanforderungen der Banken umso mehr auf positive Ergebnisse des Ratings angewiesen sind, vgl. *Börner/ Schlösser* 2011, S.571f.; *Küting/ Weber* 2012, S.572-575. Zu Handlungsempfehlungen für KMU u.a. durch die Vornahme eines Selbstratings am Beispiel von vorher durchgeführten Basel II-Regelungen vgl. etwa *Wildemann* 2005, S.238-241.

[294] Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.211f.

[295] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.575ff.

[296] Dieses Vorgehen setzt insbesondere die Kenntnis des entsprechenden Ratingsystems voraus, vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.211ff.

Kennzahlen[297] in das Kennzahlensystem einzubeziehen, um zukunftsorientierte Daten sowie immaterielle Potenziale integriert darzustellen zu können.[298] Wertorientierte Steuerungskonzepte, die das Ziel verfolgen, vor allem Eigen- aber auch Fremdkapitalgebern eine angemessene Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals zu ermöglichen, sind insbesondere in der Unternehmenspraxis kapitalmarktorientierter Unternehmen weit verbreitet.[299] Aber auch zur Steuerung von mittelständischen Unternehmen können wertorientierte Kennzahlen eingesetzt werden, da die Betrachtung der Vorteilhaftigkeit eines Kapitaleinsatzes in ein Zielunternehmen gegenüber alternativen Investitionsprojekten unabhängig von Unternehmensgröße, Rechtsform oder Struktur der Eigenkapitalgeber möglich ist, wobei das grundsätzliche Konzept an die strukturellen Besonderheiten des Mittelstands angepasst werden muss.[300]

---

297 Im Rahmen dieser Arbeit werden wertorientierte Kennzahlen bei der Entwicklung eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells aufgrund uneinheitlicher Definitionen und umfangreicher Anpassungsschritte der Ausgangsgrößen aus dem externen Rechnungswesen (vgl. *Reibis* 2005, S.235) nicht berücksichtigt. Hinsichtlich der Begründung zum Ausschluss wertorientierter Kennzahlen aus dem quantitativen Optimierungsansatz siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.5.1 und insbesondere die Fußnoten 1038 bis 1047.

298 Zur Konzeption des RLW-Kennzahlensystems vgl. *Wulf* 2008, S.61ff. Dabei lässt sich das generelle Ziel der Unternehmenswertsteigerung wiederum in die beiden spezifischen Ziele des Rentabilitätsstrebens und der Liquiditätssicherung aufteilen, vgl. *Meyer* 2007b, S.146f.

299 Vgl. *Franz et al.* 2010, S.799; *Freidank* 2008, S.17. Zum Vergleich wertorientierter Steuerungskonzepte von deutschen Großunternehmen und deren Erfahrungen siehe *ebenda,* S.806-818. Auch in den Wirtschaftswissenschaften stellt die Wertorientierung ein zentrales Ziel dar, vgl. *Töpfer/ Duchmann* 2006, S.3-15. Insbesondere kapitalmarktorientierte Unternehmen nutzen eine wertorientierte Berichterstattung (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.281), um Informationsasymmetrien am Kapitalmarkt abzubauen, da die traditionelle Betrachtung der Rechnungslegung von den Investoren im Allgemeinen als nicht mehr ausreichend empfunden wird, vgl. *Quick* 2012, S.244.

300 Vgl. *Schomaker/ Günther* 2006, S.215-221. Zur Adaption des wertorientierten Steuerungskonzepts an mittelständische Unternehmen vgl. etwa *Günther* 2002, S.89-97; *Zirkler* 2002, S.98-104; *Schomaker/ Günther* 2006, S.223-235. Zur empirischen Auswertung der Anwendung wertorientierter Steuerungskonzepte im deutschen Mittelstand vgl. etwa *Günther/ Gonschorek* 2011, S.18-27.

Durch qualitative Maßnahmen wie z.B. die Berichterstattung über Umweltschutz können Unternehmen gezielten Einfluss auf ihre positive Außendarstellung nehmen, was sich unternehmenswertsteigernd auswirken kann.[301] Darüber hinaus besteht die Möglichkeit auch die quantitativen wertorientierten Größen als Gegenstand rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zu betrachten.[302] Dabei muss berücksichtigt werden, dass bei Fokussierung auf Cash Flow basierte Kennzahlen mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung andere Maßnahmen zum Einsatz kommen müssen als bei der Zugrundelegung von Buchwerten.[303] Voraussetzung für die Nutzung eines auf Eigen- und Fremdkapitalgeber ausgerichteten konsistenten Controlling-Konzepts ist, dass das interne und externe Rechnungswesen harmonisiert wird.[304]

Wegen der Beeinflussbarkeit von buchwert- bzw. gewinnorientierten Kenngrößen[305] durch die verantwortlichen Bilanzaufsteller ist die Transparenz der wertorientierten Unternehmensperformance nicht immer gewährleis-

---

[301] Im Rahmen eines sog. Value Reportings, das der Gewinnung von neuen Investoren und der Stärkung bestehender Beziehungen durch möglichst positive Unternehmensdarstellung dient, sind nicht finanzielle Aspekte wichtige Bestandteile der Kapitalmarktkommunikation und somit auch der kapitalmarktorientierten Rechnungslegungspolitik, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.286.

[302] Vgl. *Freidank* 2000, S.22; *Freidank/ Velte* 2013, S.287f.

[303] Cash Flow basierte Größen sind grundsätzlich nur durch Sachverhaltsgestaltungen beeinflussbar. Dagegen sind auf Buchwerten basierende wertorientierte Kennzahlen auch durch darstellungsgestaltende Maßnahmen veränderbar, vgl. *Reibis* 2005, S.235. Zur Eignung von Cash Flows und buchwertbasierten Residualgewinnen als quantitative Größen für unternehmenswertorientierte Performance-Messung vgl. *Schüler/ Bauer/ Krotter* 2008, S.336-345.

[304] Vgl. *Männel* 2004, S.114.

[305] Hier ist insbesondere das gesamtkapitalbezogene Economic Value Added Konzept zu nennen, welches als Verbindung zwischen gewinn- und wertorientierter Unternehmenssteuerung fungiert, vgl. *Männel* 2004, S.114f.

tet.[306] Insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 wird das unternehmenswertorientierte Steuerungskonzept mit der ausschließlich auf Eigenkapitalgeber ausgerichteten Maximierung des Unternehmenswerts in seiner Wirkungsweise hinterfragt, da u.a. festgestellt worden ist, dass die im Grundmodell enthaltenen Annahmen in der Praxis kaum erfüllt sind und die Umsetzung des Konzepts der Unternehmenswertsteuerung einer Kopplung an handlungsbezogene bzw. soziale Steuerungssysteme bedarf.[307]

---

[306] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.288. Insbesondere bei der Performance-Messung auf Basis von Residualgewinnen muss geprüft werden, ob bilanzpolitische Maßnahmen für die vermeintliche Wertsteigerung verantwortlich sind, vgl. *Schüler/ Bauer/ Krotter* 2008, S.339.

[307] Vgl. dazu den Beitrag von *Weißenberger/ Göbel/ Kleine* 2011, S.4-10.

4 Zwischenfazit

Unternehmen stellen arbeitsteilige Systeme unterschiedlicher Komplexitätsstufen dar, die von Menschen initiiert, strukturiert und geführt werden. Die Disziplin der Betriebswirtschaftslehre, deren Forschungsgegenstand das Unternehmen als Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt darstellt, gliedert die unternehmerische Tätigkeit nach unterschiedlichen Sachfunktionen wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung. Um die von dem Unternehmenszweck abhängige Unternehmensziele erreichen zu können, bedarf es insbesondere einer Koordination dieser einzelnen Sachfunktionen, was als Aufgabe der Unternehmensführung verstanden werden kann. Aus Sicht der prozessorientierten Gliederung der Betriebswirtschaftslehre lässt sich der Führungsprozess wiederum in die Teilfunktionen der Zielbildung, Planung sowie Entscheidung, Ausführung, Kontrolle, Informationsversorgung und schließlich Koordination der Teilfunktionen untergliedern. Führung eines Unternehmens kann dabei als Integration der Teilfunktionen der Unternehmensführung mit den unmittelbar wertschöpfenden, originären Sachfunktionen des Unternehmens verstanden werden.

Unternehmen sind einem spezifischen Zweck dienende Systeme und haben immer eine interne und eine externe Perspektive, die zusammen betrachtet ein Umfeld bilden, welches u.a. durch ökologische, technische, soziale und ökonomische Wechselwirkungen beeinflusst wird. Der Handlungsspielraum von Unternehmen wird in Abhängigkeit von dem Unternehmenszweck von spezifischen Restriktionen, die aus den originären Sachfunktionen wie z.B. externer Ressourcenverfügbarkeit, internen Verarbeitungskapazitäten sowie externen Absatzvarianten, Investitions- und Finanzierungsalternativen und gesetzlichen Rahmenbedingungen entstehen, begrenzt. Sowohl interne als auch externe Unternehmensstrukturen sind durch Ver-

änderungsprozesse innerhalb des Umfelds beeinflussbar, weshalb bestehende Aufbau- und Ablaufstrukturen, die in der Regel von der Unternehmensführung etabliert werden, für etwaige Anpassungen zugänglich sein müssen. Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung besteht hierbei grundsätzlich in der Sicherstellung einer zukunftsfähigen Unternehmenstätigkeit unter Berücksichtigung der vorherrschenden Restriktionen und deren Wechselwirkungen.

In einem freien marktwirtschaftlichen Umfeld muss ein Unternehmen in der Lage sein, Gewinne zu erzielen bzw. die Vermögensvernichtung durch dauerhafte Verluste zu vermeiden und über den Zugang zu hinreichenden Kapazitäten an liquiden Mitteln zu verfügen, um die langfristige Unternehmensexistenz aufrecht zu erhalten. Die Unternehmensführung ist demnach mit der nachhaltigen Sicherung der Formalziele Erfolg und Liquidität unter Berücksichtigung etwaiger Sachziele aus einzelnen Sachfunktionen beauftragt und zwar unabhängig davon, wie die Entscheidungsrechte im Unternehmen verteilt sind. In diesem Zusammenhang werden mittels der Teildisziplin der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre innerhalb der Unternehmenstätigkeit entstehende Entscheidungsprobleme systematisiert und analysiert sowie zweckmäßige Handlungsempfehlungen abgeleitet. Spezifische Ziele dienen dabei als Maßstäbe für die Beurteilung von Handlungsalternativen.

Das Konstrukt der Entscheidungstheorie stellt der Betriebswirtschaftslehre Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, mit denen im Hinblick auf betriebliche Entscheidungssituationen zieloptimale Lösungsansätze aus erarbeiteten Handlungsalternativen abgeleitet werden können. Normative Entscheidungsmodelle dienen der rationalen Nachvollziehbarkeit von Empfeh-

lungen für Problemlösungen von praktischen Entscheidungssituationen. Wenn es gelingt, ein betriebliches Entscheidungsproblem mit den bestehenden Interdependenzen formal abzubilden sowie die Wirkungen potenzieller Handlungsalternativen auf unternehmerische Ziele zu quantifizieren, dann kann die betrachtete Entscheidungssituation mit mathematischen Methoden des Forschungsgebiets Operations Research gelöst werden. An der formalen Erfassung eines Entscheidungsproblems ist wiederum die Unternehmensführung maßgeblich beteiligt, weil die Teilfunktion der Planung als wesentliche Tätigkeit der Entscheidungsvorbereitung in ihren Aufgabenbereich fällt. Hierbei muss die Unternehmensführung auf geeignete Informationsinstrumente zurückgreifen, um den Planungsprozess für die Entscheidungsvorbereitung, der aus den Phasen der Zielbildung, Problemanalyse, Alternativen-Ermittlung und –Bewertung besteht, effizient gestalten zu können. Allerdings werden aus Sicht der Entscheidungstheorie sowie auch der neoklassischen Theorie wirtschaftlich rationales Entscheidungsverhalten der Akteure, vollständige Informationen und Markttransparenz unterstellt, was zum Teil als realitätsfern erachtet wird. Aus diesem Grund kommen vermehrt Erklärungsansätze der Neuen Institutionsökonomik zur Analyse des Entscheidungsverhaltens zum Einsatz.

Das Controlling als betriebswirtschaftliche Teildisziplin, dessen Methoden und Instrumente sich aus der Praxis heraus entwickelt haben, stellt unterschiedlich umfangreiche Konzepte zur Verfügung, die die Unternehmensführung in ihrem Führungsprozess im Hinblick auf die Verfolgung spezifischer Zielsetzungen durch Wirkungsverbesserung unternehmerischer Tätigkeit unterstützen. Somit lassen sich sämtliche Controlling- Konzeptionen als Teilfunktionen der Unternehmensführung klassifizieren und können die Aufgabe der Entscheidungsunterstützung übernehmen. Aus diesem Ver-

ständnis heraus sammelt das Controlling vor allem zielbezogene und entscheidungsrelevante Informationen und koordiniert sämtliche Führungsteilprozesse im Hinblick auf die gesamtoptimale Zielerreichung.

Das Rechnungswesen stellt den zentralen Bestandteil des betrieblichen Informationssystems dar, auf dessen Basis eine zielgerichtete Entscheidungsvorbereitung erfolgen kann. Durch die quantitative Erfassung, Dokumentation, Aufbereitung und Auswertung von Daten im Rahmen des Rechnungswesens sowohl zu innerbetrieblichen Prozessen als auch zu Unternehmens-Umwelt-Beziehungen wird das Unternehmensgeschehen systematisch abgebildet. Dabei dienen das kalkulatorische Teilsystem des Rechnungswesens der Auseinandersetzung mit der internen Perspektive und das pagatorische Teilsystem der Auseinandersetzung mit der externen Perspektive, wobei enge Abhängigkeiten zwischen den Teilsystemen bestehen. Rechnungswesen als Gegenstand des Controllings hat in Form von Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Dokumentationsrechnungen einerseits einen speziellen Rechnungszweck sowie in Form von internen und externen Rechnungen andererseits einen speziellen Informationsempfänger.

Das interne Rechnungswesen dient durch unterschiedliche Planungs-, Steuerungs- und Kontrollrechnungen in Abhängigkeit von der betrachteten Sachfunktion der unternehmerischen Tätigkeit primär der Unternehmensführung. Es soll bei der Aufgabe der internen Unternehmenssteuerung durch kalkulatorische Teilsysteme wie Kosten- und Leistungsrechnung oder Investitions- und Finanzierungsrechnung der Unternehmensführung entscheidungsunterstützende Informationen zur Verfügung stellen und ist aufgrund der internen Perspektive grundsätzlich von gesetzlichen Vorschriften befreit. Das externe Rechnungswesen richtet sich dagegen durch

vergangenheitsbezogene Dokumentationsrechnungen an externe Adressaten und aus diesem Grund müssen auch gesetzliche Normierungen oder vertragliche Vereinbarungen beachten werden. Das pagatorische Teilsystem der Finanzbuchhaltung dient der systematischen Erfassung aller rechnungslegungsrelevanten Geschäftsvorfälle, woraus verdichtete Informationsrechnungen wie Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung entstehen, die dem externen Informationsempfänger einen Einblick in die Vermögen-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens ermöglichen, auf deren Basis Entscheidung über Vertragsgestaltungen getroffen werden können.

Rechnungszweck und Rechnungsadressat der Teilsysteme des Rechnungswesens unterscheiden sich deutlich voneinander. Auf der einen Seite verfolgt das interne Rechnungswesen das Ziel der Bereitstellung einer Informationsbasis für interne Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke und auf der anderen Seite ist das externe Rechnungswesen die Zahlungsbemessungs- und Informationsbasis für externe Unternehmensadressaten. Eine Harmonisierung beider Teilsysteme hat den Vorteil, dass die Unternehmensführung bei der Wahrnehmung ihrer internen Aufgaben gleichzeitig die Interessen der externen Adressaten berücksichtigen kann. Dafür wird eine Erweiterung der dokumentationsorientierten Instrumente des externen Rechnungswesens um interne entscheidungsorientierte Modelle und Methoden der Erfolgs-, Finanz-, Liquiditäts- und Bilanzplanung benötigt. Das Controlling kann dabei die Aufgabe übernehmen, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung als externe vergangenheitsbezogene Dokumentationsrechnungen in das interne Informationssystem zu integrieren. Der strikte Dokumentationszweck und Vergangenheitsbezug der Rechnungen wird in einen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzweck mit

Zukunftsbezug umgewandelt, woraus durch die Logik der Doppik Planungsrechnungen für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung entstehen. Die Plandaten der drei Rechenwerke werden durch Analyse, Prognose und Alternativen-Suche ermittelt und können u.a. als Datenbasis für die Unternehmensführung zur Einschätzung der Auswirkungen gezielter Maßnahmen zur Beeinflussung externer Adressaten dienen.

Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist die Anpassungsfähigkeit der internen Unternehmensprozesse an sich verändernde externe Umweltbedingungen notwendig. Im internen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem müssen also auch die für externe Adressaten relevanten Informationen verarbeitet werden. Sämtliche erfolgs- und finanzbezogenen Größen des externen Rechnungswesens können bei der internen Ziel-, Planvorgabe, Kontrolle, Steuerung und Koordination berücksichtigt werden. Vor allem in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, in denen keine detaillierten Controlling-Konzeptionen vorliegen, können intern ausgerichtete Bestandteile des externen Jahresabschlusses als Instrumente zur Wirkungsverbesserung der Unternehmensführung durch Antizipation der geplanten Maßnahmen im Rahmen der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse genutzt werden. Die Soll- und Steuerungsgrößen Erfolg und Liquidität als formale Zielvorgaben spielen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle, da von der Einhaltung der Vorgaben zu diesen Größen die zukünftige Existenz der Unternehmenstätigkeit abhängt. In verdichteter und quantitativ messbarer Form lassen sich auch weitere Größen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einsetzen. Solche kennzahlengestützten Steuerungssysteme dienen durch Überwachungsmöglichkeiten von kritischen Werten für Erfolg und Liquidität insbesondere der nachhaltigen Sicherung der Un-

ternehmensentwicklung. Neben der Betrachtung von Erfolgs- und Liquiditätsgrößen existieren auch wertorientierte Steuerungskonzepte, die insbesondere den Eigen- und Fremdkapitalgebern eine angemessene Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals ermöglichen sollen. Die Umsetzung dieser Konzeption ist in der Praxis jedoch sehr aufwendig, da Basisbegriffe zum Teil nicht einheitlich definiert sind und es zahlreicher Korrekturmaßnahmen bedarf, um aus Rentabilitäts- und Liquiditätsgrößen schließlich wertorientierte Kennzahlen abzuleiten.

Aus der internen Unternehmensperspektive ist die Unterscheidung zwischen dem originären Realgüterprozess, der die Entwicklung der Güter im Unternehmen abbildet und dem daraus ableitbaren Nominalgüterprozess, der den Güterbeständen und -bewegungen korrespondierende Geldbestände und -bewegungen zuordnet, notwendig. Aus realen Unternehmensprozessen entstehen zwingend finanzielle Konsequenzen, die als geldmäßige Äquivalente durch Einnahmen und Ausgaben im Unternehmen wiederum Wirkungen auf die Durchführung realer Prozesse entfalten. Mit der gleichzeitigen Betrachtung von realen Leistungsprozessen und deren geldmäßigen Abbildungen innerhalb des Rechnungssystems wird auf Basis der Führungsaufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle die Verfolgung von sowohl Sach- als auch Formalzielen des Unternehmensgeschehens möglich. Das Rechnungssystem unterstützt die Unternehmensführung in quantitativer Form als objektiviertes Meßverfahren unternehmerischer Tätigkeit bei der Zielbildung, Entscheidungsvorbereitung und Alternativen-Auswahl.

Das Rechnungssystem bestehend aus Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung bildet über die Logik der doppelten Buchhaltung ein in sich integriertes System, bei dem die darin enthaltenen Rechnungsgrößen über einen sachlogi-

schen Zusammenhang verknüpft sind. Die integrierte Betrachtung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung bildet eine konsistente Basis für zukunftsbezogene Entscheidungen, indem die Verknüpfungssystematik der drei Rechnungen im Vergangenheitsbezug auf die Zukunft entscheidungsorientiert übertragen wird. Damit kann die Unternehmensführung die Möglichkeit schaffen, bestimmte Außenbeziehungen des Unternehmens zu simulieren und bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen unter Einsatz von Maßnahmen auch zu gestalten. Solche rechnerischen Betrachtungen ermöglichen der Unternehmensführung die rationale Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsbildungsprozessen.

Das Controlling im Unternehmen liefert der Unternehmensführung Methoden und Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung und der zieloptimalen Auswahl von erarbeiteten Handlungsalternativen. Das Rechnungswesen in Form einer integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzplanung stellt die rechnerische Informationsbasis, die für das Treffen von rationalen Entscheidungen im Hinblick auf die nachhaltige Sicherung von Erfolg und Liquidität relevant ist. Hieraus entsteht für die Unternehmensführung grundsätzlich die Möglichkeit zur Antizipation von Entscheidungswirkungen. Für das Treffen von rationalen Entscheidungen ist jedoch gleichzeitig die systematische Auseinandersetzung mit Handlungsalternativen erforderlich, die zur Beeinflussung der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung zur Verfügung stehen. Dafür müssen insbesondere die Wirkungsmechanismen der etwaigen Handlungsalternativen bekannt sein.

Die Beeinflussung des Realgüterprozesses zur Verbesserung der relevanten Erfolgs- und Liquiditätsgrößen kann zum Teil mit sehr hohem Aufwand verbunden sein, weil reale Strukturen und Sachverhalte in komplexen Sys-

temen von Interdependenzen zwischen Unternehmens- Umwelt- Beziehungen eingebunden sind. In der Praxis wird die Änderung der Realgüterprozesse mit Hilfe von ERP-Systemen vorgenommen, die in der Lage sind, gestalterische Eingriffe in das Gütersystem systematisch abzubilden. Die Modellierung von wechselseitigen Abhängigkeiten in einem abbildenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem variiert je nach Unternehmenszweck und der damit verbundenen Güterintensität der Geschäftstätigkeit.

Die Beeinflussung des Nominalgüterprozesses kann auf der einen Seite ebenfalls durch Gestaltungen von Sachverhalten umgesetzt werden, die jedoch analog zur Gestaltung der realen Güter nicht ausschließlich durch die Unternehmensführung entschieden werden kann, weil auch andere Transaktionsteilnehmer beteiligt sind. Gesetzliche Normierungen bieten der Unternehmensführung Abbildungsalternativen an, mit denen die relevanten Erfolgs- und Liquiditätsgrößen beeinflusst werden können. Bei solchen Abbildungsalternativen handelt es sich typischerweise um rechnungslegungspolitische Maßnahmen, die im Rahmen bestehender Bandbreiten vor allem zwecks Veränderung von formalen Bilanz- und Erfolgsgrößen eingesetzt werden können. Wertorientierte Kennzahlen sind hierdurch zwar auch beeinflussbar, sind jedoch wegen ihrer komplexen Berechnungsschemata nur schwer in einem integrierten Ansatz abzubilden. Zur Einschätzung der Wirkungen von Rechnungslegungspolitik auf relevante Zielgrößen können insbesondere ERP-Systeme zum Einsatz kommen, die aufgrund von Darstellungsmöglichkeiten für alternative Kalkulationen eine rationale Entscheidungsgrundlage bilden. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen jedoch in der Regel nicht über die Möglichkeit auf konsistent umgesetzte ERP-Lösungen im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell zurückgreifen zu können.

Für diese Art von Unternehmen hat der handelsrechtliche Jahresabschluss einen hohen Stellenwert, da dieser nicht selten das einzige systematische Rechenwerk zur kontinuierlichen Abbildung der wirtschaftlichen Entwicklung darstellt. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen besteht in den Beeinflussungsmöglichkeiten des handelsrechtlichen Abschlusses ein hohes Gestaltungspotenzial, deren Wirkungsmechanismen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele optimal eingesetzt werden können. Vor diesem Hintergrund ist eine systematische Auseinandersetzung mit Abbildungs- und Gestaltungsalternativen erforderlich. Darüber hinaus müssen Modelle konzipiert werden, die die Wirkungsmechanismen erfassen und dadurch eine rationale Entscheidung im Hinblick auf die zieloptimale Auswahl rechnungslegungspolitischer Maßnahmen ermöglichen. Die integrierte Darstellung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung bietet aufgrund der darin enthaltenen relevanten Jahresabschlussgrößen eine konsistente Basis für rechnungslegungspolitische Strategien sowie für vergleichende Einschätzungen von alternativen Maßnahmenplänen. Die Besonderheiten der Ressourcenkapazitäten kleiner und mittlerer Unternehmen erfordern wiederum Modelle, die sich auf wesentliche Größen und deren Interdependenzen beschränken. Dafür sollen in den folgenden beiden Hauptteilen zunächst die alternativen Gestaltungs- und Abbildungsmöglichkeiten des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und die grundsätzliche Konzipierung rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle unter Beachtung der strukturellen Besonderheiten der KMU dargestellt werden. Anschließend soll die Entwicklung eines quantitativen Modells für rechnungslegungspolitische Gestaltung auf Basis der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung adaptiert an die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen erfolgen.

Zweiter Hauptteil: Rechnungslegungspolitik im Modell der zieloptimalen Jahresabschlussgestaltung

1 Theoretische Grundlagen

Die Buchführung im Unternehmen stellt ein quantitatives Beschreibungs- bzw. Ermittlungsmodell dar, mit dem sämtliche realen und nominalen Güterbewegungen chronologisch erfasst und systematisch aufgearbeitet werden können.[308] Als periodenbezogene Rechnung bildet die Finanzbuchführung sowohl die unmittelbar mit Zahlungsvorgängen zusammenhängenden Geschäftsvorfälle als auch den Zu- und Abgang von aufwands- bzw. ertragswirksamen Leistungsgütern ab.[309] Nach der Logik der doppelten Buchhaltung durch Verwendung von Bestands- und Erfolgskonten münden sämtliche Geschäftsvorfälle am Ende einer Betrachtungsperiode in einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung, die ergänzt um einen informationsorientierten Anhang den Jahresabschluss eines Unternehmens bilden.[310] Aus der aggregierten Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie der daraus derivativ abgeleiteten Kapitalflussrechnung können wiederum Schlussfolgerungen auf das abgebildete Wirtschaftsgeschehen und entsprechende Beurteilungen für zukünftige Maßnahmen vorgenommen werden, wodurch sich diese Rechenwerke grundsätzlich als entscheidungsunterstützende Instrumente globaler Steuerung der Unternehmensprozesse eignen.[311]

Aufgrund der bestehenden Möglichkeit Informationen aus den Bestandteilen des Jahresabschlusses für entscheidungsrelevante Zwecke zu verwen-

---

[308] Vgl. *Kosiol* 1976, S.66; im ersten Hauptteil den Abschnitt 3.

[309] Vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S.15.

[310] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.15f.

[311] Vgl. insbesondere *Kosiol* 1976, S.105f.

den, muss der entsprechende Inhalt dieser Informationen adäquat interpretierbar sein. Mit der Interpretierbarkeit der aufgestellten Informationen beschäftigt sich insbesondere die formelle Bilanztheorie, deren Aufgabe ist, den Wesensinhalt der Rechenwerke zu erklären.[312] Bei den theoretischen Grundlagen zur Erklärung des Bilanzinhalts kann zunächst zwischen klassischen und neueren Konzeptionen der Bilanzauffassungen differenziert werden. Bei den klassischen Ansätzen werden im Wesentlichen die statische, dynamische und die organische Interpretation des Bilanzinhalts unterschieden.[313]

Die statische Bilanzinterpretation setzt den Informationsschwerpunkt auf die Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden als Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt und trifft Aussagen über die Schuldendeckungsfähigkeit des Unternehmens durch das vorhandene Vermögen.[314] Dagegen werden bei der dynamischen Bilanzinterpretation die Posten der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung als Erklärung für zeitliche Unterschiede zwischen Geschäftsvorfällen und dem Eintreten ihrer ertrags- und zahlungswirksamen Transaktionen in einer Totalperiode, das heißt von Gründung bis Liquidation des Unternehmens, verstanden und somit als Informationsinstrumente der Unternehmensführung im Hinblick auf die interne Erfolgssteuerung im gesamten Zeitablauf gesehen.[315] In diesem Zusammenhang

---

[312] Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.12f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1250.

[313] Zur Systematisierung der unterschiedlichen Bilanzauffassungen vgl. etwa *Bieg et al.* 2012, S.13; *Freidank/ Velte* 2013, S.320.

[314] Vgl. *Moxter* 1990, S.86. Zu weiteren Ansätzen der statischen Bilanzauffassungen mit den entsprechenden Bewertungskonzepten siehe etwa *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.58ff.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1251ff.; *Bieg et al.* 2012, S.13-16.

[315] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.61. Zum vollständigen Konzept sowie Gliederungsstruktur der Bilanz und Erfolgsrechnung nach Arten der zeitlichen Unterschiede siehe *Schmalenbach* 1962. Weiterentwicklungen der dynamischen Bilanztheorie findet sich etwa bei *Kosiol* 1976, S.727-797.

kann der Jahresabschluss nach statischer Auffassung als zeitpunktbezogenes Informationsinstrument und nach dynamischer Interpretation als zeitraumbezogenes Informationsinstrument verstanden werden.[316]

Die dritte klassische Bilanzauffassung stellt die organische Theorie dar, die davon ausgeht, dass jedes Unternehmen im Zusammenhang mit gesamtwirtschaftlichen Abläufen, die sich wiederum auf die Bilanzierung von Jahresabschlussposten auswirken, zu sehen ist.[317] Hiernach ist die Bilanz zunächst eine in Geldeinheiten ausgewiesene Güterrechnung[318], die als Informationsinstrument dazu dient, bei inflationären volkswirtschaftlichen Wertentwicklungen die reale Vermögenssubstanz sowie die betriebliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und somit die langfristige Unternehmensexistenz zu sichern[319]. Bei Fokussierung auf den Grundsatz der stetigen Unternehmensfortführung wird der Periodenerfolg als Differenz zwischen den zeitraumbezogenen Umsätzen und den Wiederbeschaffungskosten am Umsatztag ermittelt.[320] Durch diese Herangehensweise soll die Substanzerhaltung eines Unternehmens gewahrt werden. [321]

---

316 Vgl. *Wöhe* 2013, S.672.

317 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.19; *Freidank/ Velte* 2013, S.319.

318 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.19.

319 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.320.

320 Vgl. *ebenda,* S.319f. Bei einer solchen Betrachtung spielt die Differenzierung von realen Gewinnen und Scheingewinnen, also den Unterschiedsbeträgen zwischen Buchwerten und Wiederbeschaffungspreisen von Vermögenswerten (vgl. *ebenda*, S.320), eine wesentliche Rolle, da Scheingewinne keine tatsächlichen Vermögensmehrungen darstellen, somit nicht der betrieblichen Leistungsfähigkeit dienen und folglich nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden dürfen, vgl. *ebenda*, S.320.

321 Ausführlich zur Theorie der Kapital- und Substanzerhaltung vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.67-77. Zu übergeordneten Theorien der Gewinnermittlung im Kontext bilanztheoretischer Diskussionen vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1272-1308.

Insbesondere bei der statischen Interpretation der klassischen Bilanzauffassungen steht der Vergangenheitsbezug der Jahresabschlussinformationen im Vordergrund, was in der fachbezogenen Literatur zum Teil kritisiert wird.[322] Demgegenüber sollen zukunftsorientierte Bilanzkonzeptionen die in den Rechenwerken vermittelten Informationen als Zukunftserwartungen interpretieren. Vermögenswerte werden als Erwartungen von zukünftigen Güter- und Leistungszugängen, Eigen- und Fremdkapitalposten als Erwartungen von Güter- und Leistungsabgängen verstanden[323], wodurch sich nach dieser Auffassung verstandene Bilanzinhalte für Zwecke der Unternehmenssteuerung und -kontrolle eignen.[324] Jedoch sind zukunftsorientierte Jahresabschlussinformationen aufgrund der Unsicherheit künftiger Ereignisse kaum objektiv überprüfbar und somit auch nicht normierbar wie die vergangenheitsbezogenen Darstellungen.[325]

Neben der inhaltlichen Klärung der Jahresabschlussposten durch die formelle Bilanztheorie wird mit der materiellen Bilanztheorie die Gestaltung der Form und des Inhalts der finanziellen Rechnungslegung sowie die Bewertung der Bilanzposten begründet, die zwecks optimaler Erreichung der Rechnungslegungsziele notwendig sind.[326] Ausschlaggebend für die zieloptimale Gestaltung der Rechnungslegung ist die theoretische Auseinandersetzung mit den Jahresabschlusszielen, die wesentlich von den Interessen der Adressaten der durch die Rechenwerke transportierten Informationen

---

322 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.19.

323 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1255.

324 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.19. Diese zukunftsorientierte Bilanzinterpretation hat insofern Berührungspunkte mit der dynamischen Auffassung der klassischen Theorien, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1256.

325 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.93.

326 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1257.

abhängen.[327] Der Jahresabschluss erfüllt dabei insbesondere die Aufgaben der Dokumentation, Erfolgsermittlung und Informationsvermittlung und dient sämtlichen Beteiligten als quantitative Grundlage für die Durchsetzung ihrer Ansprüche.[328]

Die theoretische Auseinandersetzung mit den Adressaten und ihren individuellen Interessen wird durch unterschiedliche Auffassungen über den Zielträger[329] des Jahresabschlusses begründet. Dabei können Informationsempfänger sowohl unternehmensinterner als auch -externer Natur sein[330] und in Abhängigkeit ihrer Beziehung zum Unternehmen auf verschiedene Art und Weise Einfluss auf die Zielbestimmung im Jahresabschluss ausüben.[331] Aufgrund von in der Regel komplexen Unternehmens- Umwelt- Beziehungen kann die Gruppe der Zielträger sehr heterogen ausfallen. Dazu zählen u.a. die Eigentümer, die bevollmächtigten Manager sowie andere Personen oder Institutionen, wie Arbeitnehmer oder Kreditgeber[332], die in einer direkten Beziehung zum Unternehmen stehen.[333] Die Entscheidungs-

---

327 Insbesondere hängen die Interessen der Adressaten von vertraglich festgelegten Ansprüchen auf ergebnisabhängige Zahlungen ab und richten sich an die Möglichkeit der Beeinflussung der entsprechenden Ansprüche durch die Tätigkeit der Unternehmensführung, vgl. *Wöhe* 1997, S.41.

328 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.20f.; *Wöhe* 2013, S.666.

329 Vgl. hierzu den Abschnitt 2.2.

330 Vgl. *Wöhe* 2013, S.665.

331 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1261.

332 Zu den unterschiedlichen Zielvorstellungen der Adressaten und den damit verbundenen Konfliktpotenzialen siehe die Ausführungen in Abschnitt 2.2.

333 Theoretische Überlegungen dienen dazu, sich mit Hilfe differenzierter Konzepte über relevante Zielträger den unterschiedlichen Unternehmensbeziehungstypen zu nähern und daraus die verschiedenen Zielvorstellungen abzuleiten. Zu solchen Konzepten zählen insbesondere die Eigner-Theorie, Shareholder-Theorie und die Stakeholder-Theorie. Zur theoretischen Aufarbeitung von Zielträgern des Jahresabschlusses und daraus abgeleiteten Jahresabschlusszielen vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1261-1272.

macht über den Einsatz zielgerichteter Maßnahmen zur Beeinflussung von Jahresabschlussinformationen liegt in der Regel bei der Unternehmensführung. In Fällen von kleinen und mittleren Einzelunternehmen obliegt die Verantwortung über den Einsatz solcher Mittel bei dem Unternehmer selbst, so dass Zielkonflikte zwischen den Zielträgern nicht auftreten können, da Personenidentität zwischen Eigentümer und Geschäftsleitung vorliegt.[334] Dagegen können Differenzen zwischen den innerhalb eines Unternehmens verfolgten Interessen vorliegen, wenn Unternehmensleitung und -eigentum auseinanderfallen.[335]

Mit dem theoretischen Ansatz der Prinzipal- Agent- Theorie wird versucht die unterschiedlichen Zielvorstellungen von Auftraggeber (Prinzipal bzw. Eigentümer) und Auftragnehmer (Agent bzw. geschäftsführender Manager) systematisch aufzuarbeiten und verschiedene Problembereiche einer solchen Konstellation der unternehmerischen Entscheidungsverantwortung darzustellen.[336] Hierbei wird unterstellt, dass durch Rechnungslegungsdokumente grundsätzlich die Rechenschaftspflicht der Unternehmensleitung gegenüber den Eigentümern erfüllt wird, weshalb es bei der Gestaltung von durch den Jahresabschluss transportierten Informationen zu Informationskonflikten zwischen den beiden Parteien kommen kann.[337] Das Eigeninteresse der Geschäftsleitung spielt hierbei eine wesentliche Rolle, welches von den Zielen der Eigentümer abweichen und sich maßgeblich auf die Informationsgestaltung auswirken kann.[338] Verstärkt wird der Interessenkonflikt

[334] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.679f.
[335] Vgl. *ebenda*, S.704.
[336] Vgl. dazu auch den Abschnitt 2.2.4.
[337] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.313.
[338] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.704.

dadurch, dass in einer solchen Unternehmenssituation eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegen kann. Das Management besitzt durch seine Position im Unternehmen einen Informationsvorsprung gegenüber den Kapitalgebern im Hinblick auf abgelaufene Transaktionen und nutzt diesen Vorteil im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Gestaltungsspielräumen für Zwecke der individuellen Zielverfolgung aus.[339]

Einen weiteren Teilbereich der theoretischen Überlegungen zur Informationsgestaltung stellen sogenannte zahlungsstromorientierten Ansätze[340] dar, die den Jahresabschluss als objektive Informationsgrundlage der externen Adressaten für etwaige Finanzentscheidungen verstehen[341] und aus diesem Grund fordern, dass neben der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung insbesondere sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Zahlungsstromrechnungen zur Verfügung gestellt werden sollen.[342] Da aus theoretischer Sicht Rechnungslegungsinformationen einen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten von Adressaten haben, können sie durch gezielte rechnungslegungspolitische Maßnahmen von der Unternehmensführung zwecks Beeinflussung der Adressaten gestaltet werden.[343]

---

339 Aus theoretischer Sicht existieren zahlreiche Informationsasymmetrien beeinflussende Faktoren (z.B. Hidden Characteristics, Information Overflow, Hidden Action und Hidden Action), die dazu führen können, dass mit einem gezielt gesteuerten Informationsfluss erhebliche Kosten auftreten können, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.313-316; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.372f. Gleichzeitig können mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie Konflikte zwischen den Kapitalgebern erklärt und der Einsatz bilanzrechtlicher Ausschüttungssperren begründet werden, vgl. *ebenda,* S.316.

340 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.92f.

341 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.21f.

342 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.92; *Moxter* 1966, S.28-59; *Busse von Colbe* 1966, S.82-114.

343 Insbesondere entfalten Rechnungslegungsinformationen auch Rückwirkungen auf unternehmerische Entscheidungen, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1339f.

2 Grundlagen der Rechnungslegungspolitik als Modellbasis

2.1 Einführung und Begriffsklärungen

Die Erstellung des Jahresabschlusses eines Unternehmens, der als Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens sämtliche mengen- und wertmäßigen Informationen beinhaltet und die abgelaufenen Transaktionen einer Periode systematisch abbildet[344], liegt insbesondere in der originären Verantwortung der Unternehmensführung.[345] In der vom Gesetzgeber vorgegebenen Form soll der handelsrechtliche Jahresabschluss[346] primär drei Funktionen[347] erfüllen. Erstens stellt er die Informationsbasis für beteiligte Unternehmensinteressenten wie Eigner, Kreditgeber, Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten dar.[348] Da jedoch zwischen den Adressaten und der Unternehmensleitung unterschiedliche Zielvorstellungen vorherrschen können, sind in diesem Zusammenhang umfangreiche Rechnungslegungsvorschriften seitens des Gesetzgebers notwendig[349], die eine objektive Nachprüfbarkeit der übermittelten Informationen ermöglichen sollen.[350] Zweitens dient der Jahresabschluss als Zahlungsbemessungsgrundlage bei der Ermittlung des Periodenerfolgs eines Unternehmens, auf dessen Basis die Berechnung finanzieller Ansprüche von Anteilseignern und anderen Adressaten, die er-

---

344 Vgl. im ersten Hauptteil den Abschnitt 2.2.

345 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.677f.; §§ 242 Abs. 1 und 2, 264 Abs. 1 HGB.

346 Im Sinne des § 264 Abs.1 HGB stellt der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft eine Einheit aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht dar, der bei Kapitalmarktorientierung um eine Kapitalflussrechnung und einen Eigenkapitalspiegel erweitert werden muss.

347 Vgl. *Wöhe* 2013, S.666-668.

348 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.25.

349 Vgl. *Wöhe* 2013, S.656.

350 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.18. Insbesondere soll der Jahresabschluss gemäß § 264 Abs.2 HGB unter Beachtung der kodifizierten Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögen-, Finanz- und Ertragslage vermitteln.

gebnisabhängige Verträge mit dem Unternehmen geschlossen haben, durchgeführt wird.[351] Die Ansprüche des Fiskus werden durch Kalkulation der steuerlichen Bemessungsgrundlagen anhand des steuerrechtlichen Abschlusses ermittelt, der über das Maßgeblichkeitsprinzip[352] aus dem Handelsrecht übergeleitet werden kann.[353] Drittens hat der Jahresabschluss eine Dokumentationsfunktion, die durch Normierung der Rechenwerke die Voraussetzung zur Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion schafft.[354]

Die in den Jahresabschlüssen enthaltenen Darstellungen abgelaufener Transaktionen können jedoch je nach Art der Abbildung die realen Verhältnisse unterschiedlich wiedergeben.[355] Aufgrund der Vielfalt der betrieblichen Tatbestände und der daraus resultierenden fehlenden Eindeutigkeit zum Ansatz und zur Bewertung von Sachverhalten räumt der Gesetzgeber den Erstellern die Möglichkeit zu Bilanzierungsalternativen ein[356], da eine auf exakten Vorschriften und Normierungen basierende Abbildung[357] der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage den tatsächlichen Verhältnissen in der Realität nicht gerecht wird.[358] Mit der Auswahlmöglichkeit soll insbesondere

---

351 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.260. Zur Wahrung der Interessen der Adressaten existieren Vorschriften zur Bemessung der Ausschüttungsgrenzen, die verhindern sollen, dass der Kapitalabfluss zu hoch (Ausschüttungssperre; Gläubigerschutz durch Kapitalerhaltung) oder zu niedrig (Ausschüttungssicherung) ausfällt, vgl. *Wöhe* 2013, S.667f.; *Bieg et al.* 2012, S.259f.

352 Die Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz ergibt sich aus § 5 Abs.1 EStG. Siehe dazu weiterführend den Abschnitt 2.3.4.2.

353 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.21f.; *Bieg et al.* 2012, S.260. Ausführlicher zur Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion des Jahresabschlusses vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.16-23.

354 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.260f.

355 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.677.

356 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.261f.

357 Zu unterschiedlichen normativen Grundlagen des Jahresabschlusses vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.25-74.

358 Vgl. § 264 Abs. 2 HGB; *Reibis* 2005, S.12; *Baetge/ Ballwieser* 1978, S.515.

der bei Sachverhalten mit fehlender praktischer Bilanzierungserfahrung inhärenten Darstellungsunsicherheit entgegengewirkt werden.[359] Daraus entsteht ein rechnungslegungspolitischer Spielraum, der durch die Unternehmensführung zielorientiert ausgenutzt werden kann.[360] Unter dem Begriff Bilanzpolitik[361] wird die *„[…] bewusste und im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens zweckorientierte – im Rahmen der Bilanzierungsnormen zulässige – Beeinflussung der im (Konzern-) Jahresabschluss und (Konzern-) Lagebericht publizierten Unternehmensdaten […]"*[362] verstanden.[363]

Aus konzeptioneller Perspektive spielen bei der Rechnungslegungspolitik neben Objekten auch Träger und Adressaten eine Rolle. Es existieren Primärobjekte, die vor allem aus den Bestandteilen des Einzel- und Konzernabschlusses nach nationalen und auch internationalen Rechnungslegungsnormen sowie aus der Ertragsteuerbilanz und der Vermögensaufstellung

---

[359] Vgl. *Reibis* 2005, S.12. Zur Begründung der durch den Gesetzgeber eingeräumten Wahlrechte zur Bilanzierung, Bewertung und Ausweis siehe etwa *Peemöller* 2005, S.76-78; *Bauer* 1981a, S.70-72; *Marettek* 1971, S.34f.

[360] Vgl. *Wöhe* 2013, S.837.

[361] „Rechnungslegungspolitik" ist dabei der umfassendere Begriff, da neben dem handelsrechtlichen Jahresabschluss auch andere nicht normierte Medien wie z.B. Zwischenberichte, Sozialberichte, Aktionärsbriefe zielgerichtet beeinflusst werden können, vgl. *Freidank* 1990, S.6. Ausgehend von der Bilanztheorie (vgl. Abschnitt 1) entspricht Rechnungslegungspolitik aus normativer Perspektive der zieloptimalen Gestaltung des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der gesetzlichen Alternativen auf Basis der durch die Theorie gewonnenen Erkenntnisse, vgl. *Wöhe* 1977, S.218; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1309-1341. Die moderne Bilanztheorie ist normativ ausgerichtet und sucht nach einer Gestaltung des Jahresabschlusses, die die Interessen der Adressaten bestmöglich bedienen soll, vgl. *Rückle* 1983, S.32. Eine Darstellung über Bilanztheorien findet sich etwa bei *Moxter* 1977; S.670ff.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1249-1341.

[362] *Küting/ Weber* 2012, S.33. Entsprechende Definitionen finden sich bei *Baetge/ Ballwieser* 1977, S.203; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.677; *Bieg et al.* 2012, S.263; *Wöhe* 2013, S.837.

[363] Im deutschen Rechtsraum stellen die aus den Vorschriften des Dritten Buches des HGB, aber auch aus Einzelvorschriften anderer Gesetze (z.B. AktG, GmbHG) die durch die Rechtsordnung gezogenen Grenzen dar, vgl. *Reibis* 2005, S.11

bestehen.[364] Darüber hinaus ist es möglich auch nicht normierte Nebenrechnungen sowie freiwillig gewährte Informationen gezielt zu beeinflussen, die in diesem Zusammenhang als Sekundärobjekte von rechnungslegungspolitischer Gestaltung bezeichnet werden können.[365] Diese Objekte können eingesetzt werden, um gezielt Adressaten zu informieren und Einfluss auf deren Entscheidungsverhalten zu nehmen.[366] Sämtliche an der Jahresabschlussaufstellung und -feststellung beteiligten Personen, die gleichzeitig Inhalt und Form des Rechenwerks beeinflussen können, gelten als Träger der Rechnungslegungspolitik.[367] Hierbei können Entscheidungsträger aufgrund der unterschiedlichen Zielvorstellungen eine heterogene Gruppe darstellen.[368] Auch bei der Gruppe der Jahresabschlussadressaten wird von Heterogenität gesprochen, da sie zum Teil abweichende individuelle Erwartungshaltungen im Hinblick auf das Erscheinungsbild des Unternehmens haben.[369] Sie werden typischerweise in eine finanzwirtschaftliche (Eigenkapitalgeber, Banken, Finanzbehörden) und eine leistungsorientierte Gruppe (Kunden, Lieferanten, Belegschaft, Konkurrenz) eingeteilt, die um die sogenannten Meinungsbildner (Finanzanalysten, Presse, Öffentlichkeit) ergänzt

---

364 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.33. Entscheidend hierbei ist, dass diese Objekte gesetzlich normiert sind.

365 Vgl. *Küting* 2008a, S.751f.; *Küting/ Weber* 2012, S.33. Eine Übersicht über mögliche Objekte der Rechnungslegungspolitik ist in Abbildung 2 im Anhang S. LVII dargestellt.

366 Vgl. *Sieben* 1998, S.9.

367 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.33. Gemäß §§ 242 Abs.1 und 2, 264 Abs.1 HGB liegt die Verantwortung für die Erstellung des Jahresabschlusses insbesondere bei der Unternehmensleitung. Bei Aktiengesellschaften können auch die Anteilseigner aufgrund der Gewinnverwendungskompetenzen in der Hauptversammlung zu rechnungslegungspolitischen Entscheidungsträgern gezählt werden, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.33; § 58 AktG.

368 Vgl. *Küting* 2008a, S.751; *Küting/ Weber* 2012, S.33. Ausführlicher zu Unternehmensträgern als Anspruchs- und Interessengruppen sowie internen Anspruchsgruppen als Kerngruppen von Unternehmensträgern vgl. *Töpfer* 2007, S.103-148

369 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.35. Ausführlich zu externen Interessengruppen als Satellitengruppen von Unternehmensträgern vgl. *Töpfer* 2007, S.148-212.

werden können.[370] Die Kreditwürdigkeit und die stabile Liquiditätslage eines Unternehmens haben eine herausragende Stellung für sämtliche Adressaten, da sie eine positive Unternehmensfortführung bedingen und deswegen auch im Rahmen der internen Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus beziehen Investoren das Dividenden- und Kursentwicklungspotenzial in ihre Überlegungen ein.[371] In diesem Zusammenhang kann die Internationalisierung der Kapitalmärkte einen entscheidenden Einfluss auf die Rechnungslegungspolitik entfalten, da ausländische Investoren spezifische Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Bewertung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bilden.[372] Somit muss der Einsatz von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen vor dem Hintergrund dieser heterogenen Zielvorstellungen der Adressaten beurteilt werden.[373]

Gezielte Beeinflussung des nach außen wirkenden Jahresabschlusses innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist grundsätzlich in jedem Normensystem möglich, dessen zweckorientierte Auswahl bereits selbst eine rechnungslegungspolitische Maßnahme darstellen kann.[374] Bezogen auf das deutsche Handelsrecht haben insbesondere die durch das BilMoG eingeführten Änderungen zu Ansatz-, Ausweis- und Bewertungsvorschriften[375] eine Verschiebung der Rechnungslegungspolitik ausgelöst.[376] Neben der be-

---

370 Diese Systematisierung wird meist in Anlehnung an *Hauschildt* vorgenommen, vgl. *Hauschildt* 1977, S.660; *Sieben* 1998, S.6; *Reibis* 2005; S.15; *Küting/Weber* 2012; S.35

371 Vgl. *Wöhe* 2013, S.839f; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1002.

372 Vgl. *Freidank* 2000, S.21; *Reibis* 2005, S.16.

373 Siehe dazu die Ausführungen im folgenden Abschnitt 2.2.

374 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1004.

375 Vgl. *Schneider/ Schneider* 2012, S.529-535.

376 Vgl. *Wulf* 2010, S.563-569; *Hüttche* 2009a, S.409-416; *Hüttche* 2009b, S.1346-1351; *Göllert* 2008, S.1165-1171. Zur Auswirkung der Änderungen durch das BilMoG auf rechnungslegungspolitische Instrumente und deren Einsatz als Aktionsparameter in Optimierungsmodellen zur Rechnungslegungspolitik siehe den Abschnitt 2.3.

absichtigten Steigerung des Informationsgehalts von handelsrechtlichen Abschlüssen[377] entfaltet die Gesetzesnovellierung auch Wirkungen auf die Zahlungsbemessungsfunktion von Jahresabschlüssen, indem u.a. das Verhältnis zwischen Handels- und Steuerbilanz neugeregelt[378] und eine explizite Ausschüttungssperre[379] kodifiziert worden ist. Die Neuausrichtung der Rechnungslegungsvorschriften kann vor allem eine langfristig orientierte Rechnungslegungspolitik anstatt der Ausübung von kurzfristig vorgenommenen bilanztaktischen Maßnahmen begünstigen.[380]

2.2 Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik und ihre Einsatzmöglichkeiten im Rahmen von Modellen

2.2.1 Einführende Systematisierung

Da die Erstellung des Jahresabschlusses in der Verantwortung der Unternehmensführung liegt, stellt die Jahresabschluss- bzw. Rechnungslegungspolitik einen Teilbereich der gesamten Unternehmenspolitik dar, deren Zielsetzungen unter Berücksichtigung übergeordneter Ziele formuliert

---

[377] Vgl. *BT-DRS* 16/10067, S.34. Ziel war es insbesondere das Bilanzrecht nach HGB als eine vollwertige, kostengünstigere und einfachere Alternative zu den informationsorientierten internationalen Rechnungslegungsstandards zu entwickeln, vgl. *BT/ DRS* 12/12407, S.1.

[378] Vgl. *Böcking/ Dutzi* 2010, S.790. Ausführlicher siehe den Abschnitt 2.3.4.2.

[379] Die Ausschüttungssperre gemäß § 268 Abs.8 HGB dient vor allem der Aufrechterhaltung der Prinzipien des deutschen Bilanzrechts (Vorsichts-, Realisations-, Imparitätsprinzip) bei gleichzeitiger Bereitstellung von entscheidungsnützlichen Informationen im Rahmen des Jahresabschlusses, vgl. *Küting et al.* 2011, S.9. Insbesondere bezieht sich die Regelung auf die Aktivierung von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens (vgl. Abschnitt 2.3.3.3.2) und auf die Bilanzierung von aktiven latenten Steuern, vgl. Abschnitt 2.3.3.3.3. Deckungsvermögen zur Absicherung von Schulden aus Altersversorgungsverpflichtungen, bei denen der Zeitwert vermindert um die passiven latenten Steuern die Anschaffungskosten übersteigt (vgl. § 268 Abs.8 Satz 3 i.V.m. § 246 Abs.2 Satz 2 HGB; *Marx/ Dallmann* 2010, S.459) sollen im Weiteren nicht näher betrachtet werden.

[380] Vgl. *Böcking/ Dutzi* 2010, S.799.

werden müssen.[381] Dabei beziehen sich unternehmenspolitische Überlegungen auf sämtliche in- und externe Unternehmensabläufe wie Absatz-, Beschaffungs-, Finanzierungs-, Investitions- und Produktionsprozesse[382] und müssen durch geeignete Strukturierungen der zur Verfügung stehenden Maßnahmen im Hinblick auf ein gemeinsames Oberziel hin koordiniert werden.[383] Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik tragen in diesem System derivativen Charakter und dienen der Sicherung Unternehmensexistenz, wobei insbesondere die betriebliche Finanz- und Publizitätspolitik die konkreten rechnungslegungspolitischen Handlungsziele bedingen.[384] Maßgebliche Bezugsbasis hierfür sind die Zahlungsbemessungs- (Finanzpolitik) und Informationsfunktion (Publizitätspolitik) des Jahresabschlusses, so dass es im Hinblick auf die Formulierung rechnungslegungspolitischer Zielsetzungen einer Auseinandersetzung mit Vorgaben dieser beiden Teilpolitiken bedarf.[385] Gleichzeitig können jedoch auch die individuelle Nutzenvorstellungen der Unternehmensleitung einen Einfluss auf die Ausrichtung der Rechnungslegungspolitik haben.[386] Die daraus entstehenden Interessenkonflikte müssen im Rahmen einer gesamtzielbezogenen Unternehmenspolitik berücksichtigt werden.[387]

---

[381] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.682.

[382] Vgl. *Heinhold* 1984a, S.392.

[383] Vgl. *Freidank* 1990, S.4. In den einzelnen Teilprozessen liegen spezifische Unterziele vor, die in Abhängigkeit des Oberziels operationalisiert werden, so dass bei diesem unternehmerischen Zielsystem ein Zweck-Mittel-Verhältnis zwischen Ober-, Zwischen- und Unterzielen besteht, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.263. Zur Zielstruktur unter Berücksichtigung der Arten von Unternehmenszielen sowie deren Zielbeziehungen und den daraus resultierenden systematischen Zielkonzeptionen vgl. *Wöhe* 2013, S.69-72; *Töpfer* 2007, S.425-454.

[384] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.849.

[385] Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.264. So wird in diesem Zusammenhang auch von monetären und nicht monetären Zielen der Bilanzpolitik gesprochen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.35-37.

[386] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.849; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.679.

[387] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.680.

2.2.2 Aus der Finanzpolitik abgeleitete Zielsetzungen

Im Hinblick auf die Erreichung des Oberziels der unternehmerischen Existenzsicherung bildet die permanente Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit das wichtigste Ziel der Finanzpolitik[388] und eine strikte Nebenbedingung für die Erreichung des Oberziels[389]. Es sind also diejenigen Maßnahmen von Bedeutung, mit denen die Unternehmensleitung in Lage ist, einerseits den Finanzmittelabfluss aus dem Unternehmen (z.B. durch Ausschüttungen, Steuern, Tantiemen) mit Hilfe von Ergebnis- und Rücklagenregulierungen als auch andererseits den Mittelzufluss von außen (z.B. durch Kreditvergabe, Beteiligungsfinanzierung) mittels Gestaltung der Vermögens- und Kapitalstruktur zu steuern, um ein finanzielles Gleichgewicht zu erreichen[390]. Ausgehend von der Zahlungsbemessungsfunktion des Jahresabschlusses lassen sich für die Rechnungslegungspolitik zunächst die auf Erfolgsermittlung und -verwendung basierenden Ziele ableiten, die gleichzeitig als finanzpolitisch motivierte Variablen im Hinblick auf die Beeinflussung der Zahlungsansprüche von Adressaten eingesetzt werden.[391] Bilanzstrukturbezogene Ziele stehen im Zusammenhang mit der Informationsfunktion und können als Maß zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit dienen.[392]

Bestimmte Auszahlungen der Unternehmen hängen von dem erwirtschafteten Jahresergebnis ab, die auf Gewinnansprüchen der Anteilseigner sowie

---

388 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850.

389 Vgl. *Wöhe* 2013, S.533.

390 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850. Ausführlicher zu rechnungslegungspolitischen Zielen der Kapitalbeschaffung und Auszahlungsbeeinflussung vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.684-699.

391 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.265.

392 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.852. Da diese Zielsetzungen von der Informationsfunktion des Jahresabschlusses ausgehen, wird auch von finanzpolitisch motivierten publizitätspolitischen Zielen gesprochen, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.268.

des Fiskus basieren.[393] Der Jahresüberschuss kann als Zielvariable zur Erfolgsfeststellung mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen gesteuert werden, wodurch sich auch die ergebnisabhängigen Auszahlungen beeinflussen lassen.[394] In Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmensform lässt sich somit bei Kapitalgesellschaften eine gezielte Gewinnregulierungs- und Ausschüttungspolitik betreiben.[395] Steuerbilanzpolitische Überlegungen spielen im Zusammenhang mit der Beeinflussung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen, auf deren Basis die Zahlungsansprüche des Fiskus kalkuliert werden, eine wichtige Rolle und haben seit der Einführung des BilMoG an Bedeutung dazugewonnen.[396] Grundsätzlich wird in der Praxis das Ziel verfolgt den Steuerbarwert zu minimieren.[397] In bestimmten Fällen können zwischen den Zielen der Ausschüttungs- und Steuerpolitik Konflikte entstehen, da die in beiden Fällen maßgebliche Variable des erwirtschafteten Jahresüberschusses in entgegengesetzte Richtung beeinflusst werden soll.[398] Maßnahmen der Rechnungslegungspolitik können auch mit dem Ziel

---

393 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.687.

394 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.265.

395 Ausführlicher zur einzelnen Vorschriften für Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850-852. Zu Zielen der Entnahme- und Ausschüttungspolitik bei Personenhandelsgesellschaften vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.688. Zu unterschiedlichen Strategien der Ausschüttungspolitik wie Ausschüttungsmaximierung oder auch –minimierung mit anschließender Gewinnthesaurierung zur Verbesserung des Selbstfinanzierungspotenzials vgl. *Bieg et al.* 2012, S.265f. Daneben stellt die Glättung der Periodenerfolge über mehrere Perioden zur Verstetigung der Dividendenzahlungen ein wichtiges Ziel bei Kapitalgesellschaften dar, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1330. Zur Ausschüttungspolitik und Ergebnisabführung nach Einführung des BilMoG vgl. etwa *Zwirner* 2011, S.643-649.

396 Durch die Modifikation der Maßgeblichkeitsverhältnisse zwischen Handels- und Steuerbilanz ist eine von der handelsrechtlichen Rechnungslegungspolitik unabhängige Steuerbilanzpolitik weitgehend möglich, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.690f; Abschnitt 2.3.4.2.

397 Vgl. *Heinhold* 1984a, S.390f.; *Bieg et al.* 2012, S.267; *Wöhe/ Bieg* 1995, S.92ff.

398 Ausführlicher zu den Zielkonflikten siehe den Abschnitt 2.2.5.

eingesetzt werden relevante Finanzkennzahlen[399] zu beeinflussen, um mit Hilfe der daraus resultierenden Stärkung der Kreditwürdigkeit den gewünschten Mittelzufluss durch Kapitalbeschaffungsmaßnahmen von außen zu steuern.[400] Um Gestaltungen gezielt vornehmen zu können, muss eine differenzierte Auseinandersetzung mit denjenigen Zielgrößen des Unternehmens erfolgen, welche durch die rechnungslegungspolitischen Maßnahmen beeinflusst werden sollen, damit gewünschte Verhaltensweisen beim entsprechenden Bilanzadressaten ausgelöst werden können.[401]

2.2.3 Aus der Publizitätspolitik abgeleitete Zielesetzungen

Publizitätspolitische Ziele werden aus der Informationsfunktion des Jahresabschlusses abgeleitet und dienen dementsprechend der Vermittlung relevanter Unternehmensdaten. Dabei steht eine möglichst positive Präsentation in der Öffentlichkeit im Vordergrund, so dass nach Darstellung von Wirtschaftskraft, Vermögens- und Kapitalstruktur, Liquidität, Rentabilität, Auftragshöhe sowie den sozialen und ökologischen Leistungen des Unternehmens bei entsprechenden Adressaten das Interesse an einer Zusammenarbeit aufrecht erhalten oder entwickelt wird.[402] Somit dienen der Jahresabschluss und der Lagebericht sowie andere nicht normierte Medien[403] als Objekte dieser Partialpolitik der Gewinnung und Erhaltung von Geschäftsbeziehungen.[404]

---

399 Zu relevanten Zielgrößen bei den Kennzahlen vgl. etwa *Bieg et al.* 2012, S.270-277.

400 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.684; *Sieben* 1998, S.15; *Bieg et al.* 2012, S.268; *Freidank/ Velte* 2013, S.853.

401 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.268.

402 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.853. Publizitätspolitische Zielsetzungen können grundsätzlich neben ökonomischer auch außerökonomischer (z.B. sozialer, ethischer oder persönlicher) Natur sein, vgl. hierzu *Küting/ Weber* 2012, S.36f.; *Wöhe* 2013, S.841f.

403 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.853f.

404 Vgl. *Sandig* 1970, Sp.233. Anhang und Lagebericht haben in diesem Zusammenhang eine bedeutenden Rolle. Über die vom Gesetzgeber geforderten Angaben hinaus kön-

Innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen kann der Einsatz von zielgerichteten Informationsinstrumenten auf Basis von verschiedenen strategischen Ausrichtungen erfolgen, wobei grundsätzlich zwischen einer offensiv und einer defensiv ausgerichteten Publizitätspolitik unterschieden wird.[405] Mit einer offensiven oder aktiven publizitätsbezogenen Rechnungslegungspolitik werden auch über das geforderte Mindestmaß hinausgehende Informationen offengelegt.[406] Diese Strategie wird in der Regel insbesondere dann verfolgt, wenn das Unternehmen einerseits die Aufnahme von neuem Kapital anstrebt oder andererseits bestimmte positive Informationen im Rahmen der Offenlegung hervorzuheben versucht.[407] Bei einer defensiven oder passiven Politik werden dagegen lediglich die gesetzlich geforderten Mindestinformationen vermittelt.[408] Die Motive für eine solche strategische Ausrichtung können vielfältig sein und hängen von der jeweiligen Unternehmenssituation ab. Sowohl bei negativen als auch bei positiven wirtschaftlichen Ergebnissen kann jedoch der Anreiz zur gezielten Vorenthaltung von Informationen bestehen, um auf der einen Seite keine unternehmensschädigenden Reaktionen bei den Adressaten hervorzurufen und auf der anderen Seite der Konkurrenz keine detaillierten Einblicke in die Erfolgsfaktoren zu gewähren.[409] Defensive Publizitätspolitik kann auch mit

---

nen hier auch zusätzlich freiwillige Informationen gegeben werden. Diese sind lediglich durch die Forderung nach Klarheit und Übersichtlichkeit gem. § 243 Abs.2 HGB begrenzt, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.277.

405 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.854; *Wöhe* 2013, S.841; *Heinhold* 1984a, S.391; *Sandig* 1970, Sp.233f.

406 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.277.

407 Dabei kann es sich um Hinweise auf besondere soziale Leistungen oder ökologische Aspekte handeln. Es ist jedoch auch denkbar, dass eine offensive Publizitätspolitik betrieben wird, um gezielt von negativen Sachverhalten abzulenken, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.854.

408 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.277; *Pougin* 1969, S.7.

409 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.854. Vermögensschäden können entstehen, wenn durch Einblicke in die Kosten- und Leistungsstruktur eine Anpassung der Konkurrenz er-

dem Ziel betrieben werden, die im Handelsgesetz definierten Größenklassenmerkmale von Kapitalgesellschaften[410] zu unterschreiten, um somit publizitäts- oder prüfungsbezogene Erleichterungen zu erwirken.[411]

2.2.4 Ableitung rechnungslegungspolitischer Zielsetzungen aus dem Eigeninteresse des Managements

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass Ziele der Rechnungslegungspolitik aus den individuellen Nutzenvorstellungen der Jahresabschlussträger abgeleitet werden.[412] Dabei spielt das Eigeninteresse von Geschäftsleitern dann eine besondere Rolle, wenn Eigentum und Leitung im Unternehmen auseinanderfallen.[413] Eine über das tatsächliche Maß hinausgehende positive Präsentation der wirtschaftlichen Entwicklung soll in diesem Zusammenhang die Leistung des Managements hervorheben und kann dazu eingesetzt werden, die eigene Position im Unternehmen zu stärken, Kontrollen seitens der Eigentümer zu umgehen oder auch von eigenen Fehl-

---

folgt, die zur Verschärfung des Wettbewerbs führt, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.700. In diesem Zusammenhang sei auch auf den *DRS 20* 2012 hingewiesen, der für den Konzernlagebericht im Rahmen des neu strukturierten Wirtschaftsberichts u.a. quantitative Angaben zu finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren fordert, die auch intern zur Steuerung eingesetzt werden, vgl. *DRS 20* 2012, Tz.101f, 105f., 108. Diese umfassenderen Angaben zur Geschäftstätigkeit der abgelaufenen Periode sowie zum Prognosezeitraum können eine Verschärfung des Wettbewerbs begünstigen. Ausführlicher zur theoretischen Auseinandersetzung mit Entscheidungswirkungen der Publizitätspolitik vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1328f.

410 Vgl. § 267 Abs. 1 bis 3 HGB.

411 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.854f. Zu ausführlichen Beispielen im Hinblick auf Nachteile oder vermeintliche Nachteile von Offenlegungspflichten vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.700-704.

412 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.855. Zum Nachweis aus der Perspektive der empirischen Rechnungslegungsforschung vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1331.

413 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.704. Das Eigeninteresse des Managements kann gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie zu einem klassischen Interessenkonflikt zwischen Geschäftsleitern und Eigentümern führen, vgl. Abschnitt 1.

leistungen abzulenken.[414] Darüber hinaus können gewinnorientierte Vergütungssysteme der Geschäftsführung eine persönliche Motivation zum möglichst hohen Ausweis des Periodenergebnisses darstellen.[415] Da bei managementgeführten Unternehmen ein starker Rechtfertigungsdruck gegenüber den Eigenkapitalgebern besteht, wird häufiger als bei Eigentümerunternehmen das Ziel der periodenübergreifenden Ergebnisglättung durch die Geschäftsleitung verfolgt, um einen stetigen Gewinnausweis im Zeitablauf zu gewährleisten.[416] Persönliche Absichten können neben der Steuerung des Gewinnausweises jedoch auch durch gezielte Gestaltung der Struktur des Jahresabschlusses oder des Lageberichts durchgesetzt werden.[417]

2.2.5 Zielkonflikte und Lösungsansätze

Die Ableitung rechnungslegungspolitischer Zielsetzungen wird sowohl durch die Zahlungsbemessungs- und Informationsfunktion des Jahresabschlusses als auch durch das Eigeninteresse der Geschäftsleitung bestimmt, was zu einer Vielzahl von möglichen Zielen und gegebenenfalls auftretenden Zielkonflikten führt.[418] In einem solchen (Merfach-)Zielsystem können unterschiedliche Zielbeziehungen auftreten, die alle im Hinblick auf die Erreichung eines Oberziels hin koordiniert werden müssen.[419] Es gibt grundsätzlich die drei Beziehungsarten Zielkomplementarität, -indifferenz und

---

414 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.855; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.704; *Baetge/ Ballwieser* 1978, S.522; *Schneeloch* 1990, S.97.

415 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.855; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.704.

416 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1331; *Freidank/ Velte* 2013, S.855.

417 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.855; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.704. Individualziele müssen nicht notwendigerweise von der Geschäftsleitung verfolgt werden. Auch in unteren Hierarchieebenen eingesetzte Personen können bilanzpolitische Maßnahmen zur persönlichen Zielverfolgung nutzen, um etwa Ressourcen in einzelne Unternehmensbereiche zu lenken oder übergeordnete Entscheidungsträger zu beeinflussen, vgl. *Küting* 2008a, S.756.

418 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.278.

419 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.856.

-konkurrenz.[420] Von Komplementarität wird gesprochen, wenn die Verfolgung eines Ziels positiven Einfluss auch auf andere Zielsetzungen entfaltet, was den Idealfall aus Sicht der Unternehmensplanung darstellt.[421] Indifferente Ziele entfalten keine Wirkungen aufeinander und können gleichzeitig verfolgt werden. Der typische Konflikt entsteht dagegen bei konkurrierenden Zielen, da die vorteilhafte Beeinflussung einer Zielgröße negative Rückkopplungen auf anderen Größen bewirkt.[422]

Aus rechnungslegungspolitischer Sicht muss bereits bei der Planung zunächst die Vereinbarkeit von Subzielen untereinander geprüft und anschließend eine Handlungsstrategie entwickelt werden.[423] Zur Lösung von Zielkonflikten können die Methoden des Setzens von Prioritäten[424] oder der Zuordnung von Gewichtungsfaktoren[425] genutzt werden, wodurch ein Zielkompromiss möglich wird.[426] Es besteht jedoch auch die Möglichkeit bei Verfolgung eines Hauptziels unter Einhaltung formulierter Nebenziele die

---

420 Vgl. *Wöhe* 2013, S.70f; *Domschke/ Scholl* 2008, S.54-56.

421 Vgl. *Wöhe* 2013, S.70. Minimierung des Jahresüberschusses zum Zwecke der Substanzerhaltung korrespondiert mit Senkung der Ertragsteuerlast, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.856f.,

422 Hohe Jahresüberschüsse und Ertragsteuerminimierungen stellen u.a. konkurrierende Ziele dar, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.857.

423 Zur Vereinbarkeit von rechnungslegungspolitischen Zielen anhand von ausgewählten Beispielen vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.706-709. Ausführlicher zu Zielkonflikten und der Berücksichtigung von Unsicherheit im Rahmen der Planung siehe insbesondere die Erläuterungen zu Kosten-Nutzen-Aspekten beim Einsatz rechnungslegungspolitischer Manövriermasse in den Abschnitte 4.2.4 und 4.2.5.

424 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.278; *Freidank/ Velte* 2013, S.857.

425 Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.57f. Zu Lösungsmethoden bei Mehrfachzielsetzungen im Rahmen der Entscheidungstheorie siehe im ersten Hauptteil den Abschnitt 1.3. Ausführlicher vgl. den Beitrag von *Fandel/ Wilhelm* 1976, S.1-21. Hinsichtlich Ordnungskriterien für Zielsysteme aus praktischer Sicht vgl. *Grünig/ Kühn* 2013, S.20ff.

426 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.709. Zum umfassenderen Überblick über mögliche Lösungsstrategien von Zielkonflikten vgl. *Küting* 2008a, S.757f. Bei mehreren Zielen, zwischen denen Zielkonflikte bestehen, kann auch die Methode der Nutzwertanalyse eingesetzt werden, vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.59-70.

mathematischen Methoden der linearen Programmierung zu nutzen.[427] Hierbei wird insbesondere eine Zielgröße hervorgehoben und sämtliche Gestaltungsmaßnahmen dienen der Beeinflussung dieses Oberziels. Gleichzeitig dienen in Nebenbedingungen formulierte Subziele der simultanen Erreichung aller Zielgrößen. Zielkonflikte können mit dieser Methode hinreichend gelöst werden, wenn alle vorausgesetzten Bedingungen eingehalten werden.[428]

2.2.6 Einsatz von Zielgrößen im Rahmen von Modellen

Um rechnungslegungspolitische Zielsetzungen im Rahmen von quantitativen Modellen verwenden zu können, bedarf es einer Auseinandersetzung mit den expliziten Anforderungen. „*Trotz ihres derivativen Charakters weist die Rechnungslegungspolitik dennoch einen autonomen Zielplan*[429] *und ein autonomes Entscheidungsfeld*[430] *auf.*“[431] Aus den diversen Zielvorstellungen basierend auf der Finanz- und Publizitätspolitik des Unternehmens sowie auf etwaigem Eigeninteresse des Managements müssen zunächst operationale Handlungsgrößen abgeleitet werden, die der Darstellung von Wirkungsbeziehungen und der Überprüfung von Zielerreichungsgraden dienen.[432] Hierfür ist es erforderlich, dass verwendete Größen hinreichend genau quantifizierbar sind, was insbesondere auf Zielsetzungen der Finanzpolitik zutrifft.[433] Wenn also ausgewählte Zielgrößen in Abhängigkeit von den zur

---

427 Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.33-40, 72-83. Siehe dazu auch den Abschnitt 3.2 sowie die Ausführungen zur Entwicklung eines Optimierungsmodells im dritten Hauptteil.

428 Siehe dazu im dritten Hauptteil den Abschnitt 3.2.4.

429 Vgl. Abschnitt 3.2.1.2.

430 Vgl. Abschnitt 3.2.1.3.

431 *Freidank/ Velte* 2013, S.874.

432 Vgl. *Freidank* 1990, S.76.

433 Dagegen können nichtmonetäre Zielsetzungen der Publizitätspolitik nur ansatzweise oder überhaupt nicht im Rahmen von quantitativen Entscheidungsmodellen verwendet werden, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.874.

Verfügung stehenden rechnungslegungspolitischen Aktionsparametern quantitativ erfasst werden können, dann ist es für die Entscheidungsträger möglich, die daraus resultierende Zielfunktion in Richtung einer Maximierung, Minimierung oder Fixierung mit Hilfe des einsetzbaren Instrumentariums zu gestalten.[434] Hiernach lassen sich unter Berücksichtigung der tatsächlichen realen Verhältnisse operational definierte Größen aus dem Jahresabschluss maximieren (z.B. Periodenergebnis), minimieren (z.B. Steueraufwand) oder auf einem bestimmten Niveau halten (z.B. Einhaltung von finanziellen Kennzahlen).

Gerade die simultane Verarbeitung von Mehrfachzielsetzungen, die im Modell Zielkonflikte verursachen können, stellen die Entscheidungsträger vor Herausforderungen bei der Modellierung. Dieses Problem kann jedoch durch jene mathematisch formulierten Entscheidungsmodelle gelöst werden, die in der Lage sind, neben der Operationalisierung einer primären Zielfunktion auch sekundäre Nebenziele zu integrieren.[435] Mit Hilfe von solchen Modellstrukturen lassen sich zum einen optimale Gesamtlösungen berechnen. Zum anderen besteht in einem solchen Rahmen die Möglichkeit im Hinblick auf die Verfolgung unterschiedlicher rechnungslegungspolitischer Strategien Primär- und Sekundärziele beliebig untereinander auszutauschen.[436] Dabei ist zu berücksichtigen, dass Modelle zum Teil auf sicheren Erwartungen basieren. Die Verfolgung von rechnungslegungspolitischen Zielsetzungen kann jedoch Ungewissheitsaspekten unterliegen, die auf-

[434] Vgl. *Reibis* 2005, S.70f.
[435] Vgl. *Freidank* 1990, S.77.
[436] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.875.

grund von ungenauen Einschätzungen über das Verhalten der Adressaten und über Ereignisse in der Zukunft entstehen können.[437]

2.3 Rechnungslegungspolitisches Instrumentarium als Modellparameter unter Berücksichtigung des BilMoG

2.3.1 Grundlegende Strukturierung

Rechnungslegungspolitische Instrumente stellen gezielte Maßnahmen innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen dar, die als unterstützende Aktionsparameter der Erreichung übergeordneter unternehmenspolitischer Zielsetzungen dienen sollen.[438] Da sich aus dem Gesetz jedoch zahlreiche Alternativen zur Gestaltung des Jahresabschlusses ergeben, ist eine vollständige Erfassung aller Instrumente nicht möglich, weshalb in der Regel Systematisierungen des zur Verfügung stehenden Potenzials vorgenommen werden.[439] Es existiert eine Vielzahl von Systematisierungsvorschlägen[440], wobei grundsätzlich die Differenzierung in eine Handlungs- und Darstellungsebene bezogen auf das jeweilige rechnungslegungspolitische Objekt erfolgt.[441] Daraus resultieren die beiden Formen Sachverhaltsgestaltungen[442]

---

[437] Vgl. *Küting* 2008a, S.756; *Baetge/ Ballwieser* 1978, S.511. Aus diesem Grund wurden u.a. stochastische Modelle entwickelt, mit denen die Unsicherheit über die Entwicklung zukünftiger Ereignisse abgebildet wird, vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.39f.

[438] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.710. Mit dem Einsatz solcher Instrumente, die über die Zahlungsbemessungs- und Informationsfunktion sowohl auf normierte als auch auf nicht normierte Medien wirken, sollen die aus der Finanz- und Publizitätspolitik abgeleiteten Zielsetzungen verfolgt werden. Ausführlich zu den einzelnen Auswirkungen der rechnungslegungspolitischen Instrumente auf unterschiedliche Jahresabschlussgrößen und Kennzahlen siehe etwa *Bieg et al.* 2012, S.280-335; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.736-753; *Fink/ Reuther* 2010, S.3-26.

[439] Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.280.

[440] Vgl. m.w.N. etwa *Freidank/ Velte* 2013, S.859-868; *Bieg et al.* 2012, S.280-335; *Küting/ Weber* 2012, S.39-45; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.710-753.

[441] Vgl. *Wöhe* 2013, S.842. Zur Darstellung der Systematik rechnungslegungspolitischen Instrumentariums siehe die Abbildung 3 im Anhang S. LVIII.

[442] Siehe den Abschnitt 2.3.2.

und Sachverhaltsabbildungen[443]. Bereits vor dem Bilanzstichtag ist es möglich den Jahresabschluss in Bezug auf seine Erstellung durch Handlungsalternativen zieloptimal zu gestalten. Dagegen wird mit Hilfe von Abbildungsmaßnahmen erst während der Abschlusserstellung nach dem Bilanzstichtag versucht, die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer abgelaufenen Periode zieloptimal zu beeinflussen.[444] Die Wirkungen von Bilanzierungsalternativen auf den Jahresabschluss werden von der jeweiligen Gesetzeslage bestimmt[445] und können mit Hilfe von Modellrechnungen quantifiziert sowie im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung beurteilt werden.[446] Die durch das BilMoG eingeführten Änderungen bezüglich der rechnungslegungspolitischen Manövriermasse[447] erfordern eine aktualisierte Einschätzung über den zieloptimalen Einsatz von den nach geltendem Recht zur Verfügung stehenden Aktionsparametern.[448]

2.3.2 Sachverhaltsgestaltungen

2.3.2.1 Einführung und Merkmale

Der Einsatz von sachverhaltsgestaltenden Alternativen findet auf der Handlungsebene statt und dient der zielorientierten Beeinflussung der wirtschaft-

---

443 Siehe den Abschnitt 2.3.3.

444 Vgl. *Wöhe* 2013, S.842; *Küting/ Dawo* 2002, S.1158; *Hayn/ Hold-Paetsch* 2008, S.273.

445 Vgl. Abschnitt 2.1.

446 Zur Beurteilung der Wirkungen rechnungslegungspolitischer Aktionsparameter sind allgemeine Bewertungskriterien notwendig, auf deren Basis eine Einschätzung über die Vorteilhaftigkeit von Maßnahmen erfolgen kann, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.283-286. Ausführlicher zu Kosten-Nutzen-Aspekten im Hinblick auf den Einsatz von gezielten Maßnahmen unter Verwendung der allgemeingültigen Bewertungskriterien siehe den Abschnitt 4.

447 Vgl. *Wulf* 2010, S.563-569.

448 Zu wesentlichen Auswirkungen des BilMoG auf rechnungslegungspolitische Aktionsparameter sowie deren Einsatz in entsprechenden Optimierungsmodellen siehe die Abschnitte 2.3.2.3 und 2.3.3.3.

lichen und rechtlichen Realität.[449] Weil die Gestaltung von Sachverhalten bzw. von Transaktionen grundsätzlich aus unternehmenspolitisch motivierten Überlegungen erfolgt[450], soll von rechnungslegungspolitischen Sachverhaltsgestaltungen gesprochen werden, wenn durch den gezielten Einsatz von Maßnahmen die Beeinflussung des Jahresabschlusses im Fokus steht.[451] Bereits vor dem Bilanzstichtag können das auf Bilanzierung, Bewertung und Gliederung basierende rechnungslegungsbezogene Mengengerüst gestaltet und gleichzeitig die Voraussetzungen für den Einsatz weiterer rechnungslegungspolitischer Instrumente im Rahmen der Abschlusserstellung nach dem Bilanzstichtag geschaffen werden.[452] Den realen sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen, bei denen effektive Transaktionen ausgelöst werden, kann rechtsgeschäftliches Handeln gegenübergestellt werden, das auf die Gestaltung von Verträgen und die daraus resultierenden Wirkungen auf Jahresabschlussgrößen abzielt.[453]

Bezogen auf den Abschlussstichtag gehört die Vor- und Nachverlagerung des Realisationszeitpunktes eines Geschäftsvorfalls[454], der auch ohne den gezielten Eingriff stattgefunden hätte, zu den häufigsten Gestaltungsmaßnahmen.[455] Dadurch kann insbesondere die Gewinnrealisierung sowie die Veränderung der resultierenden Bilanzposten vorteilhaft gesteuert wer-

---

449 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.860.

450 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.287.

451 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.729.

452 Vgl. *Küting* 2008a, S.758; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.729f.; *Freidank/ Velte* 2013, S.862.

453 Vgl. *Pfleger* 1999, S.24.

454 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.290.

455 Vgl. *Pfleger* 1999, S.24; *Küting* 2008a, S.759.

den.[456] Auf der anderen Seite können Maßnahmen aus reinen rechnungslegungspolitisch motivierten Überlegungen ergriffen werden, die ohne ein solches Motiv gegebenenfalls nicht stattgefunden hätten.[457] Dazu gehören insbesondere sachverhaltsgestaltende Instrumente, die eine Voraussetzung für weitere rechnungslegungspolitische Entscheidungen auf Basis von Sachverhaltsabbildungen schaffen sollen.[458] Somit hängt der gezielte Instrumenteneinsatz in einer Periode auch von den Maßnahmen der Vorperioden ab und muss hinsichtlich der zeitbezogenen Vorteilhaftigkeit in einem mehrperiodigen Kontext beurteilt werden.[459] Auch wenn ein wesentlicher Vorteil von Sachverhaltsgestaltungen in der Flexibilität liegt, so müssen daraus entstehende Folgewirkungen in späteren Perioden bereits bei der Planung berücksichtigt werden. Bezogen auf publizitätsorientierte Zielsetzungen im Jahresabschluss haben die Instrumente den weiteren Vorteil, dass sie in der Regel für den Adressaten nur begrenzt erkennbar sind.[460] Die Merkmale dieser rechnungslegungspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten

---

456 Dazu gehört z.B. das Vorziehen des Realisationszeitpunktes bei dem Verkauf von Erzeugnissen, welches zum Bilanzstichtag neben der Ertragswirkung in der GuV auch Wirkungen auf die Bilanzposten der Forderungen und Vorräte entfaltet, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.730.

457 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.290; *Pfleger* 1999, S.24.

458 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.862. So kann durch die Anschaffung oder Fertigstellung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens vor dem Stichtag die Grundlage für die Entscheidung über planmäßige Abschreibungen gebildet werden. Zu weiteren Wechselwirkungen zwischen Sachverhaltsgestaltungen und –abbildungen vgl. *Bieg et al.* 2012, S.291f.

459 Vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.240f. Zum Kriterium des zeitlichen Betrachtungshorizonts unter Berücksichtigung von Primär- und Sekundärwirkungen von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.413-437. Siehe dazu auch den Abschnitt 4.2.3 dieser Arbeit. Zur ausführlichen Beschreibung sachverhaltsgestaltender Maßnahmen sowie deren Wirkungen auf ertrags-, vermögens-, kapital- und liquiditätsbezogenen Jahresabschlussgrößen vgl. *Bieg et al.* 2012, S.290-303.

460 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.861. Allerdings führen die Änderungen durch das BilMoG zur Einschränkung dieses Vorteils, vgl. Abschnitt 2.3.2.3.

führen dazu, dass ihr zielorientierter Einsatz im Rahmen von strategischen Planungskonzepten beurteilt werden muss.[461]

2.3.2.2 Einsatz als Aktionsparameter im Rahmen von Modellen

Bei adäquater Modellierung der Wirkungszusammenhänge zwischen Jahresabschlussgrößen und rechnungslegungspolitischer Manövriermasse können sachverhaltsgestaltende Maßnahmen im Modell ohne Probleme durch quantitative Aktionsparameter berücksichtigt werden. Durch ihre zeitliche Flexibilität sind sie grundsätzlich in jeder Periode einsetzbar, sollten jedoch wegen ihrer zum Teil konträren Sekundärwirkungen in den Folgeperioden im Rahmen von mehrperiodigen Modellen abgebildet werden.[462] Da der Einsatz von Sachverhaltsgestaltungen insbesondere vor dem betrachteten Stichtag erfolgt, müssen entsprechende Annahmen im Modell getroffen werden, die eine solche Gestaltung des vorläufigen Abschlusses noch zulassen.[463] Die Besonderheit dieser Maßnahmen liegt darin, dass sie sowohl zahlungs- als auch ertragswirksam sein können und aus diesem Grund häufig in der Lage sind zwei Bilanzposten gleichzeitig zu verändern.[464] Neben der formalen Modellierung der Wirkungszusammenhänge zwischen der jeweiligen Maßnahme und den beeinflussten Jahresabschlussposten müssen die maximalen Veränderungspotenziale quantifiziert wer-

---

461 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.862. Zur Ableitung einer bilanzpolitischen Strategie unter Berücksichtigung verschiedener Auswahlkriterien vgl. *Küting/Weber* 2012, S.47-49.

462 Vgl. *Reibis* 2005, S.174.

463 Vgl. *Reibis* 2005, S.188. Zu Einsatzmöglichkeiten von Sachverhaltsgestaltungen sowie deren Wirkungen im Rahmen eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.2.2.5.2.

464 So kann z.B. die Aufnahme eines kurzfristigen Kredits vor dem Bilanzstichtag zur Verbesserung der Liquiditätslage durchgeführt werden. Hierdurch wird neben den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten auch der Bestand an liquiden Mitteln erhöht, vgl. *Reibis* 2005, S.176f. Diese Eigenschaft spielt vor allem bei ausschließlicher Verwendung der Bilanz als Ausgangsbasis für Optimierungen eine Rolle. Bei einem integrierten Ansatz werden stets zwei Jahresabschlussposten simultan beeinflusst.

den, um den resultierenden Effekt berechnen zu können.[465] Insbesondere stellen die wechselseitigen Abhängigkeiten von Sachverhaltsgestaltungen untereinander sowie auch etwaige Rückkopplungen im Hinblick auf mögliche Sachverhaltsabbildungen die Modellierung von quantitativen Wirkungsbeziehungen vor große Herausforderungen.[466] In diesem Zusammenhang ist es zum Teil zweckdienlicher vereinfachende Annahmen in Bezug auf die abzubildende reale Unternehmenssituation vorzunehmen.

2.3.2.3 Modellrelevante Änderungen durch das BilMoG

Der Einsatz von sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen ist grundsätzlich auch nach Einführung des BilMoG möglich.[467] Zum Teil entsteht sogar ein höheres Potenzial wegen des umgesetzten Detaillierungsgrades von Bilanzierungsregeln.[468] Die Erfassung in einem Modell durch Formulierung entsprechender Aktionsparameter wurde somit aus quantitativer Perspektive nicht eingeschränkt. Allerdings werden nunmehr erweiterte Anhangangaben über außerbilanzielle Geschäfte gefordert[469], worunter ein Teil der typischen Sachverhaltsgestaltungen fällt. Demnach müssen gemäß § 285 Nr. 3 HGB Angaben über *„[…] Art und Zweck sowie Risiken und Vorteile von nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften, soweit dies für die Beurteilung der Finanzla-*

---

[465] Zur expliziten Formulierung von Interdependenzen zwischen Sachverhaltsgestaltungen und veränderbaren Jahresabschlussposten siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 3.2.3.2.

[466] Siehe dazu insbesondere im dritten Hauptteil in den Abschnitten 3.2.3.1 und 3.2.3.2 die Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen 10, 11, und 17. Da Entscheidungsvariablen die wechselseitigen Beziehungen zwischen allen realen Maßnahmen abbilden müssen und diese auf unterschiedliche Weise miteinander verknüpft sein können (z.B. additiv oder multiplikativ), ist eine exakte Abbildung der Realität mit Hilfe eines Modells nicht immer durch angemessenen Aufwand umsetzbar. Aus diesem Grund ist das Treffen von vereinfachenden Annahmen empfehlenswert, vgl. auch die Erläuterungen zur Maßnahme 17 im Anhang, S. LXXIIIf.

[467] Vgl. *Hüttche* 2009a, S.410.

[468] Vgl. *Müller/ Kreipl* 2010, S.316.

[469] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.861.

ge notwendig ist"[470] gemacht werden. Bei solchen Geschäften handelt es sich insbesondere um Factoring, Pensionsgeschäfte, Forderungsverbriefungen, Leasingverträge sowie die Auslagerung von Tätigkeiten.[471] Diese Angaben beeinflussen aus qualitativer Sicht die Erkennbarkeit einer sachverhaltsgestaltenden Maßnahme, was wiederum die zieloptimalen Wirkungen beim beabsichtigten Einsatz von quantitativen Aktionsparametern beeinträchtigen kann.

2.3.3 Sachverhaltsabbildungen

2.3.3.1 Einführung und Merkmale

Im Gegensatz zu den realen sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen zielen Sachverhaltsabbildungen auf die Veränderung des Bildes und der Struktur eines Jahresabschlusses mit Hilfe von Bilanzierungs-, Bewertungs- und Gliederungsparametern im Rahmen der Erstellung nach dem Stichtag ab.[472] Somit kann die buchmäßige Abbildung von bereits stattgefundenen Geschäftsvorfällen variiert und im Hinblick auf die rechnungslegungspolitischen Zielsetzungen optimal gestaltet werden.[473] Die Grundlage für bestimmte alternative Bilanzierungsmöglichkeiten resultiert aus den vom Gesetzgeber geschaffenen Rahmenvorschriften, weil die reale Vielfalt an betrieblichen Tatbeständen nicht in allen Fällen durch exakte Abbildungsregelungen erfassbar ist.[474] Vor diesem Hintergrund kann die Unternehmensleitung im Rahmen des Erstellungsprozesses auf materielle und formelle rech-

---

[470] § 285 Nr. 3 HGB.

[471] Vgl. *BT-DRS* 16/10067, S.69.

[472] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.710; *Freidank/ Velte* 2013, S.864.

[473] Vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.241f.

[474] Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.308f.

nungslegungspolitische Aktionsparameter zurückgreifen.[475] Während bei der materiellen Rechnungslegungspolitik der Bilanzansatz eines Sachverhalts zunächst inhaltlich dem Grunde und der Höhe nach beurteilt werden muss, umfasst die formelle Ausrichtung die Zuordnung der ausgewiesenen Bewertungsobjekte zu den Gliederungspunkten eines Jahresabschlusses.[476]

Materielle Darstellungsalternativen können als rechnungslegungspolitische Aktionsparameter in Form von Wahlrechten und Ermessensspielräumen zum Einsatz kommen.[477] Wahlrechte treten dann auf, „[…] *wenn an einen gegebenen Tatbestand mindestens zwei eindeutig bestimmte Rechtsfolgen anknüpfen, die sich gegenseitig ausschließen, und der zur Rechnungslegung Verpflichtete entscheidet, welche von ihnen eintritt*"[478] und betreffen Entscheidungen sowohl im Hinblick auf den Ansatz als auch auf die Bewertung eines Sachverhalts.[479] Hieraus entstehen bezogen auf die Bilanzierungspolitik Instrumente in Form von Aktivierungs- und Passivierungswahlrechten und bezogen auf die Bewertungspolitik in Form von Bewertungswahlrechten.[480] Sind im Ge-

---

475 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.863f.; *Küting/ Dawo* 2002, S.1158; *Hayn/ Hold-Paetsch* 2008, S.273.

476 Die Beurteilung über einen Bilanzansatz folgt einer strikten Abfolge. Somit muss jeder Bilanzansatz zunächst dem Grunde (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.367-462) und dann der Höhe nach (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.463-625) bestimmt werden. Anschließend erfolgt die Gliederungszuordnung mit dem finalen Ausweis des Sachverhalts, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.105f. Zur Gliederung der Bilanz und GuV vgl. §§ 266, 275 HGB. Für die (Konzern-) Kapitalflussrechnung gelten die Vorgaben des *DRS 21* 2014. Für den (Konzern-) Lagebericht gelten entsprechend die Vorgaben des *DRS 20* 2012.

477 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.865.

478 *Bauer* 1981b, S.767.

479 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.863; *Küting/ Weber* 2012, S.40.

480 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.309-311. Zur Erläuterung ausgewählter handelsrechtlicher Ansatz- und Bewertungswahlrechte sowie Ermessensspielräume nach dem Bilanzstichtag mit Darstellung der Wirkungen auf unterschiedliche Jahresabschlussgrößen vgl. *Bieg et al.* 2012, S.313-335; *Küting/ Weber* 2012, S.42-45; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1007-1009. Zu Änderungen von Sachverhaltsabbildungen durch das BilMoG und den daraus entstehenden Auswirkungen auf die Formulierung etwaiger rechnungsle-

setz oder einem anderen Standard die möglichen Handlungsalternativen eindeutig gekennzeichnet, so handelt es sich um explizite (offene) Wahlrechte, deren Ausübung in der Regel durch zusätzliche Anhangangaben erläutert werden muss.[481] Demgegenüber können faktische (verdeckte) Wahlrechte entstehen, wenn unbestimmte Rechtsbegriffe oder weit gefasste Bilanzierungsnormen bei der Interpretation verschiedene Auslegungsalternativen zulassen.[482] Die Ausübung von gezielten Spielräumen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung unterliegt nach dem Handelsrecht einem Stetigkeitsprinzip[483], so dass Abweichungen von einer bereits ausgeübten Bilanzierungsmethode nur in begründeten Ausnahmefällen mit zusätzlichen Angaben im Anhang möglich sind.[484]

Vielfalt und Komplexität ökonomischer Sachverhalte erfordern von den Bilanzierenden zum Teil Ermessensentscheidungen im Hinblick auf den Ansatz und die Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden.[485] Die daraus entstehenden Spielräume bei der Bilanzierung basieren auf einer Bandbreite zulässiger Wertansätze, die jedoch bei der expliziten Ausgestaltung durch die Unternehmensleitung begründet werden müssen.[486] Insbe-

---

gungspolitischer Modelle siehe den Abschnitt 2.3.3.3. Zusätzlich ist bei materiellen Sachverhaltsabbildungen die zu Grunde liegende Rechnungslegungsnorm zu berücksichtigen. Wahlrechte können sowohl nach Handels- und Steuerrecht sowie nach IFRS vorgenommen werden, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.867. Ausführlicher zur Abgrenzung vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.711-724. Zum Verhältnis zwischen nach Handels- und Steuerrecht unterschiedlich ausgeübten Wahlrechten siehe den Abschnitt 2.3.4.2.

[481] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.41.

[482] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.41.

[483] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/Wittstock* 2011, S.721-723.

[484] Vgl. § 246 Abs. 3 i.V.m. § 252 Abs.2 HGB; § 284 Abs. 2 Nr.3; *Bieg et al.* 2012, S.309. Ausführlicher zum Stetigkeitsprinzip nach BilMoG siehe den Abschnitt 2.3.4.3.

[485] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.41.

[486] Vgl. *Küting* 2008a, S.762; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.238.

sondere ist die Ausübung von Ermessensspielräumen als Bestandteil der materiellen Rechnungslegungspolitik möglich, wenn einerseits *„[…] ein vorliegender Sachverhalt nicht eindeutig unter einen bestimmten Tatbestand fällt"*[487] oder andererseits *„[…] einem gegebenem Tatbestand eine bestimmte Rechtsfolge nicht eindeutig zugeordnet werden kann"*[488]. Da hierbei keine Möglichkeit besteht zwischen definierten Alternativen zu wählen, ist die Begründung der unternehmensindividuellen Einzelentscheidung maßgeblich.[489]

Neben den materiellen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten sind in den Vorschriften des Handelsrechts zahlreiche Gliederungs- und Zuordnungsalternativen enthalten.[490] Die daraus resultierenden formellen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen, die aus Regelungen zum Ausweis, Gliederung und Erläuterung von zu bilanzierenden Sachverhalten entstehen, haben Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Unternehmen.[491] Qualität und Quantität der an Bilanzadressaten übermittelten Informationen können insbesondere mit Hilfe von Ausweiswahlrechten im Jahresabschluss sowie Erläuterungswahlrechten im Anhang und Lagebericht zielorientiert gesteuert werden.[492] Die zur Verfügung stehenden Maßnahmen haben keine Auswirkung auf das Periodener-

---

487 *Bauer* 1981b, S. 767. Dieser Spielraum wird auch als Subsumptionsspielraum bezeichnet, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.863.

488 *Bauer* 1981b, S. 767. Dieser Spielraum wird auch als Konklusionsspielraum bezeichnet, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.863.

489 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.41.

490 Darüber hinaus bestehen auch Offenlegungswahlrechte, die insbesondere für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften von Bedeutung sind, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.725. Bezogen auf diese Unternehmensgrößenklasse sind Erleichterungen im Hinblick auf die Jahresabschlussgliederung gemäß §§ 266 Abs.1, 276 HGB, die Berichtspflichten im Anhang gemäß §§ 274a, 288 HGB sowie die Offenlegungspflichten gemäß §§ 326, 327 HGB relevant, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.864.

491 Vgl. *Hayn/ Hold-Paetsch* 2008, S.273

492 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.864.

gebnis oder auf die absolute Höhe des Eigenkapitals[493] und dienen dementsprechend nur der Verfolgung rein publizitätspolitischer Zielsetzungen[494]. Insbesondere kann durch formelle Alternativen das Strukturbild von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung[495] verändert werden. Eine herausragende rechnungslegungspolitische Bedeutung liegt in der Möglichkeit den Jahresabschluss unter Ausnutzung von Ergebnisverwendungswahlrechten aufzustellen, weil dadurch die Beeinflussung des Bilanzgewinns und damit auch der Ausschüttungen möglich wird.[496]

2.3.3.2 Einsatz als Aktionsparameter im Rahmen von Modellen

Grundsätzlich können sämtliche sachverhaltsabbildenden Maßnahmen als Aktionsparameter im Rahmen von quantitativen Modellen formal erfasst werden. Auf Basis von gesetzlich zulässigen Abbildungsalternativen stellen sie die möglichen erfolgswirksamen und -neutralen Veränderungspotenziale im Hinblick auf die betrachteten Jahresabschlussposten dar. Dabei wird in der Regel das maximale werterhöhende oder -vermindernde Veränderungspotenzial als Differenz zwischen dem vorläufig bilanzierten Wert und dem maximal (Erhöhung) bzw. minimal (Verringerung) erreichbaren Wert eines Jahresabschlusspostens definiert.[497] Da Sachverhaltsabbildungen in Form von Wahlrechten und Ermessensspielräumen explizit auf die Veränderung von Ansatz-, Bewertungs- und Ausweistatbeständen im Jahresabschluss abzielen, bedarf es jedoch einer zum Teil sehr detaillierten Modellie-

---

493 Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.41.

494 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.332f.; *Freidank/ Velte* 2013, S.866-868.

495 Zur Ausweispolitik im Rahmen der Kapitalflussrechnung unterlegt durch eine empirische Untersuchung vgl. etwa *Hüttche/ Int-Veen* 2008, S.347-354.

496 Vgl. § 268 Abs.1 i.V.m. § 270 Abs. 2 HGB; *Freidank/ Velte* 2013, S.866.

497 Vgl. *Freidank* 1990, S.124f. Dabei muss das maximale Veränderungspotenzial durch den Bilanzierenden extern festgestellt und vorgegeben werden.

rung der entsprechenden Posten sowie deren Interdependenzen untereinander.[498]

Insbesondere die Ausübung von Wahlrechten, die sich stets auf sich ausschließende Bilanzierungsalternativen beziehen und dadurch sogenannte Entweder-Oder-Entscheidungen darstellen, erfordert eine adäquate Formulierung der daraus resultierenden Bedingungen im Modell.[499] Den günstigeren Fall stellen Ermessenspielräume dar, deren Bandbreite in bestimmten Fällen auch Zwischenwerte zulässt. Zur Darstellung von Primär- und Sekundäreffekten sachverhaltsabbildender Maßnahmen empfiehlt sich die Verwendung von mehrperiodigen Entscheidungsmodellen.[500] In diesen Fällen stellt jedoch der Stetigkeitsgrundsatz beim Einsatz von Sachverhaltsabbildungen eine zusätzliche Restriktion dar, da die Festlegung der Bilanzierungsmethode in einer Ausgangsperiode bis in die Folgeperioden wirkt.[501]

---

[498] Siehe dazu im dritten Hauptteil den Abschnitt 1. Auch hierbei sind zum Teil vereinfachende Annahmen zu treffen, das sonst die Modellierung nicht mit angemessenem Aufwand umgesetzt werden kann. Ein Beispiel hierfür wäre die neue geschaffene Ansatzmöglichkeit für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, vgl. Abschnitt 2.3.3.3.2. Diesbezüglich besteht sowohl ein explizites Aktivierungswahlrecht als auch ein Ermessenspielraum bei der Abgrenzung zwischen Forschungs- und Entwicklungskosten. Durch lineare Modellansätze ist es nicht möglich beide Maßnahmen gleichzeitig zu gestalten. Aus diesem Grund empfiehlt es sich die Höhe der Entwicklungskosten vorab zu bestimmen und lediglich das Wahlrecht zur Aktivierung als Aktionsparameter zu modellieren, vgl. im dritten Hauptteil den Abschnitt 3.2.3.1 (Maßnahme Nr. 2).

[499] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.904f.

[500] Vgl. *Reibis* 2005, S.76f; Abschnitt 4.2.3.

[501] Siehe dazu die Abschnitte 2.3.4.3, 2.6, 4.1.2.

2.3.3.3 Modellrelevante Änderungen durch das BilMoG

2.3.3.3.1 Streichung und Beibehaltung von Wahlrechten

Gesetzlich definierte Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte stellen im Rahmen von quantitativen rechnungslegungspolitischen Entscheidungsmodellen einen Teil von möglichen Aktionsparametern dar, mit deren Hilfe der Jahresabschluss zielorientiert gestaltet werden kann. Durch die Einführung des BilMoG wurde u.a. die Anhebung des Informationsniveaus handelsrechtlicher Jahresabschlüsse verfolgt und somit sind ausgewählte Ansatz-, Ausweis- und Bewertungswahlrechte beseitigt worden.[502] Da Wahlrechte als Entweder-Oder- Entscheidungen im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Entscheidungsmodellen in Form von Nebenbedingungen berücksichtigt werden[503], entfallen auch die darauf bezogenen Operationalisierungen der Manövriermasse.

Das Aktivierungswahlrecht zum Ansatz eines derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts wurde in ein Aktivierungsgebot transformiert[504], wodurch auch der Entscheidungsparameter im Modell entfällt. Das Wahlrecht zur Aktivierung von Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs sowie die daraus resultierende Berücksichtigung im

---

[502] Vgl. *BT/DRS* 16/10067, S.34. Insbesondere wegen der fehlenden steuerlichen Anerkennung (vgl. *Lüdenbach/ Hoffamnn* 2009, S.291) haben die adressierten Wahlrechte nicht mehr als zeitgemäß gegolten, vgl. *Göllert* 2008, S.1167. Ausführlicher zu den Zielsetzungen des BilMoG vgl. etwa *Ernst/ Sassen* 2009, S.31f.

[503] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.116f.; Abschnitt 3.2.1.3.2.

[504] Gemäß § 246 Abs.1 Satz 3 HGB gilt der Geschäfts- oder Formenwert als zeitlich begrenzt nutzbarer Vermögensgegenstand, vgl. *Göllert* 2008, S.1167; *Herzig/Briesemeister* 2009c, S.977. Ausführlicher zu den Neuerungen hinsichtlich dieses Bilanzpostens vgl. *van Hall* 2008, S.64-70.

Modell entfallen nach Einführung des BilMoG ersatzlos.[505] Gleiches gilt für das Aktivierungswahlrecht von als Aufwand berücksichtigten vorratsbezogenen Zöllen und Verbrauchssteuern sowie von als Aufwand berücksichtigter Umsatzsteuer auf Anzahlungen unter dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten einschließlich darauf bezogener Aktionsparameter.[506] Beibehalten wurden hingegen das Wahlrecht zur Aktivierung eines Disagios[507] und zum Ansatz von aktiven latenten Steuern[508]. Eine wesentliche Erweiterung in Bezug auf Aktivposten verändernde Manövriermasse stellt das neu eingeführte Aktivierungswahlrecht für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens dar.[509]

Im Hinblick auf handelsrechtliche Passivierungswahlrechte sind durch das BilMoG sowohl die Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungsaufwendungen, die innerhalb des folgenden Geschäftsjahres nach dem ersten Quartal nachgeholt werden, als auch die Aufwandsrückstellungen (z.B. für künftige Großreparaturen) abgeschafft worden.[510] Durch die Modifikation des Maßgeblichkeitsprinzips[511] entfällt darüber hinaus auch die Berücksich-

---

505 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.117; *Göllert* 2008, S.1167. Ausführlich vgl. *van Hall* 2008, S.106-108.

506 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.120; *Göllert* 2008, S.1167. Zur Inanspruchnahme dieser Wahlrechte vor BilMoG sowie zur Begründung bzgl. Der Abschaffung vgl. *Theile* 2009, S.30; *van Hall* 2008, S.102-108.

507 Vgl. § 250 Abs. 3 HGB; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.711; *Wulf* 2010, S.565.

508 Vgl. § 274 Abs. 1 HGB; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.711; *Wulf* 2010, S.565. Zum geänderten Konzept bei der Berechnung latenter Steuern siehe den Abschnitt 2.3.3.3.3.

509 Siehe den Abschnitt 2.3.3.3.2.

510 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.120; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.712. Die Bildung von Rückstellungen ist nunmehr insbesondere an das Bestehen einer Außenverpflichtung geknüpft, vgl. *Wulf* 2010, S.565. Zum Wegfall dieser Rückstellungswahlrechte sowie den daraus entstehenden Konsequenzen für die hierunter fallenden rückstellungsfähigen Sachverhalte in der Praxis vgl. *Theile* 2009, S.31f.; *van Hall* 2008, S.94-99.

511 Siehe den Abschnitt 2.3.4.2.

tigung des steuerlichen Sonderpostens mit Rücklageanteil im Rahmen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses.[512] Die Streichung der genannten Passivierungswahlrechte bewirkt auch den Wegfall der darauf bezogenen Entscheidungsparameter, so dass sich in Bezug auf die Passivposten der Bilanz die expliziten Gestaltungsmöglichkeiten reduzieren. Handelsrechtliche Wahlrechte zur Passivierung bestehen nur noch im Hinblick auf den Ansatz von Rückstellungen für mittelbare Pensionszusagen und ähnliche Verpflichtungen sowie von Rückstellungen für unmittelbare Altzusagen.[513]

Neben den Ansatzwahlrechten wurden im Zuge des BilMoG auch ausgewählte Bewertungswahlrechte modifiziert[514], die im Rahmen von Modellen zu berücksichtigen sind. Bezogen auf das immaterielle Anlagevermögen und das Sachanlagevermögen wurde das Abschreibungswahlrecht bei voraussichtlich nur vorübergehenden Wertminderung gestrichen und damit die Manövriermasse im Modell eingeschränkt.[515] Gleichzeitig kann die planmäßige Abschreibung eines derivativ erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerts als Folge der Aktivierungspflicht neuen rechnungslegungspolitischen Spielraum eröffnen.[516] Das Abwertungswahlrecht beim Umlaufvermögen aufgrund von Wertschwankungen wurde mit der Einführung des BilMoG durch ein Gebot ersetzt.[517] Die unterschiedliche Behandlung von

---

[512] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.120. Ausführlicher vgl. *van Hall* 2008, S. 76-81.

[513] Vgl. *Wulf* 2010, S.565; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.713.

[514] Vgl. *Maus* 2010, S.241-243.

[515] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.118f.; *Wulf* 2010, S.565. Gemäß § 253 Abs.3 Satz 4 besteht für das Finanzanlagevermögen weiterhin das Wahlrecht auch bei voraussichtlich nicht dauernden Wertminderungen außerplanmäßige Abschreibungen vorzunehmen.

[516] Vgl. hierzu den Abschnitt 2.3.3.3.5.

[517] Vgl. *Wulf* 2010, S.565. Auch die Willkürabschreibung gemäß § 253 HGB a.F. wurde gestrichen. Zur Neuausrichtung der Folgebewertung von Vermögensgegenständen vgl. etwa *Kessler* 2008, S.176-185. Siehe dazu weiterführend auch den Abschnitt 2.3.3.3.5.

außerplanmäßigen Abschreibungen in Bezug auf das Anlage- und Umlaufvermögen kann ebenfalls einen zusätzlichen rechnungslegungspolitischen Spielraum in Abhängigkeit der Zuordnungsentscheidung eröffnen.[518] Aus dem Wahlrecht zur Wertaufholung nach zuvor durchgeführten außerplanmäßigen Abschreibungen des Anlage- und Umlaufvermögens wurde ein Wertaufholungsgebot formuliert.[519]

Bei der Bewertung des Vorratsvermögens, die nach sog. Sammelbewertungsverfahren erfolgen kann, wurde das Wahlrecht zur Anwendung sonstiger Verbrauchsfolgeverfahren gestrichen, wonach handelsrechtlich nur noch das Lifo- und Fifo-Verfahren sowie die Bewertung zu Durchschnittswerten zulässig sind.[520] Die Streichung hat wiederum Auswirkungen auf die Vorgabe von Wertuntergrenzen bzw. Wertobergrenzen des betrachteten Postens, die in Form von Restriktionen Eingang in entsprechende Entscheidungsmodelle finden. Darüber hinaus wurde die Wertuntergrenze für die Berechnung der Herstellungskosten deutlich angehoben, indem das Wahlrecht zur Berücksichtigung von Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie des fertigungsbezogenen Wertverzehrs des Anlagevermögens in ein Gebot umgewandelt worden ist.[521] Die Abschaffung von Wahlrechten oder deren Transformation in ein Gebot führt dazu, dass die daraus resultieren-

---

[518] Beim Anlagevermögen ist eine außerplanmäßige Abschreibung nur bei einer dauernden Wertminderung vorzunehmen. Bei Umlaufvermögen muss auch bei vorübergehender Wertminderung abgewertet werden, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.316.

[519] Vgl. § 253 Abs.5 HGB. Demnach ist ein niedrigerer Wertansatz nur noch beim entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert beizubehalten.

[520] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.118; *Wulf* 2010, S.566; *Bieg et al.* 2012, S.315f. Ausführlich zur Streichung des Wahlrechts vgl. etwa *Küting* 2008c, S.98f.; *Kessler* 2008, S.226-228.

[521] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.714; *Göllert* 2008, S.1168. Ausführlich zum Sachverhalt der Herstellungskosten vgl. *Kessler* 2008, S.203-226; *Küting* 2008d, S.137-153; *BMF* 2013, S.296. Zu den bestehenden Wahlrechtsmöglichkeiten im Hinblick auf die Kalkulation der Herstellungskosten siehe den Abschnitt 2.3.3.3.4.

den Entweder-Oder-Entscheidungen entfallen und dadurch sowohl bei der tatsächlichen Abschlusserstellung als auch im Rahmen von Modellen eine geringere Manövriermasse zu Verfügung steht. Nach Einführung des BilMoG bestehen weiterhin die Wahl der Abschreibungsmethode, die Vornahme außerplanmäßiger Abschreibungen auf Finanzanlagen bei vorübergehender Wertminderung, die Festbewertung für bestimmte Vermögensgegenstände, das Wahlrecht über das Verbrauchsfolgeverfahren sowie die Entscheidung zur Bemessung der Herstellungskosten.[522]

Im Zusammenhang mit der Modifikation des Maßgeblichkeitsprinzips zwischen Handels- und Steuerbilanz durch Abschaffung der umgekehrten Maßgeblichkeit wurde auch die Möglichkeit zur Berücksichtigung von steuerlich motivierten Abschreibungen im handelsrechtlichen Abschluss abgeschafft.[523] Vor diesem Hintergrund gewinnen die steuerlichen Ansatz- und Bewertungsvorschriften im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Gestaltungsmodellen an Bedeutung. Die nunmehr bestehende Möglichkeit zur autonomen Ausübung steuerbilanzpolitischer Spielräume[524] hat insbesondere Auswirkungen auf die Bilanzierung latenter Steuern im handelsrechtlichen Jahresabschluss und muss aus diesem Grund bei Modellformulierungen durch entsprechende Konzipierung von steuerlichen Einflussparametern berücksichtigt werden.[525]

---

[522] Vgl. *Wulf* 2010, S.566.

[523] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.119. Zur Abschaffung der Wahlrechte zur Vornahme steuerrechtlicher Sonderabschreibungen im handelsrechtlichen Abschluss vgl. *Pfirmann/ Schäfer* 2008, S.107f.; *Kessler* 2008, S.185-188.

[524] Siehe dazu insbesondere den Abschnitt 2.3.4.2 sowie die sich auf explizite Regelungen beziehenden Abschnitte 2.3.3.3.2 bis 2.3.3.3.7.

[525] Zur Übersicht der rechnungslegungspolitischen Aktionsparameter durch Gegenüberstellung der handels- und steuerrechtlichen Vorschriften vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.710-724. Zur generellen Berücksichtigung von steuerlichen Basis- (vgl. im drit-

2.3.3.3.2 Selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände

Durch das BilMoG wurde das allgemeine Aktivierungsverbot für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens in ein Aktivierungswahlrecht für bestimmte Aufwandsarten umgewandelt.[526] Demzufolge dürfen jedoch nur die Entwicklungskosten wie Verfahrensaufwendungen für die Neu- bzw. Weiterentwicklung von Gütern als Herstellungskosten aktiviert werden.[527] Für Forschungskosten sowie für nicht eindeutig voneinander abgrenzbare Forschungs- und Entwicklungskosten besteht weiterhin ein allgemeines Aktivierungsverbot.[528] Auch bei Vorliegen von genauen Definitionskriterien dieser beiden Aufwandarten ist der Übergang und somit die Abgrenzung von nicht aktivierungsfähigen Forschungs-

---

ten Hauptteil die Abschnitte 1.2.3 und 1.3) und Gestaltungsparametern (vgl. im dritten Hauptteil die Abschnitte 2.2.2.1.3 und 2.2.2.2) im Rahmen von handelsrechtlichen Entscheidungsmodellen siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.1. Zur beispielhaften Modellierung von expliziten Maßnahmen siehe im dritten Hauptteil die Abschnitte 3.2.3.1 und 3.2.3.2.

[526] Vgl. § 248 Abs.2 Satz 1 HGB. Demnach besteht ein spezielles Ansatzverbot nur noch für *„ […] selbst geschaffene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens.“*, § 248 Abs.2 Satz 2 HGB. Das allgemeine Aktivierungsverbot wurde bereits vor Einführung des BilMoG u.a. durch den Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach- Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. kritisiert, vgl. *AK immaterielle Werte* 2001, S.992. Zur Erörterung der Abschaffung des Aktivierungsverbots durch den Beitrag „Leitlinien zur Bilanzierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach dem Regierungsentwurf des BilMoG“ vgl. *AK immaterielle Werte* 2008, S.1813-1821.

[527] Vgl. § 255 Abs.2a Satz 2 HGB. Zur Ermittlung der Herstellungskosten siehe Abschnitt 2.3.3.3.4. Die ursprünglich geplante Einführung einer Aktivierungspflicht dieser Aufwendungen wurde dagegen nicht umgesetzt. Zur Beurteilung einer Aktivierungspflicht vgl. vgl. *Moxter* 2008, S.1514-1517. Das Aktivierungswahlrecht besteht auch für jene Entwicklungskosten, die gleichzeitig auch Aufwendungen für Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs darstellen können. Die separaten Ansatzmöglichkeiten dieser Aufwandsarten wurden im Zuge des BilMoG jedoch abgeschafft, vgl. *Herzig/ Briesemeister* 2009c, S.976. Zu den Vor- und Nachteilen des nunmehr geltenden Aktivierungswahlrechts für Entwicklungskosten vgl. *Haaker/ Hoffmann* 2009, S.141f.

[528] Vgl. § 255 Abs.2a Satz 3 und 4 HGB; *Hüttche* 2009b, S.1350. Zur Abgrenzung und Aktivierungsvoraussetzung für Entwicklungskosten siehe etwa *Theile* 2009, S.28f. Gemäß § 255 Abs.2 Satz 4 dürfen Forschungs- und Vertriebskosten nicht in die Herstellungskosten einbezogen werden.

zu aktivierbaren Entwicklungsaufwendungen nicht eindeutig bestimmbar[529], was den Bilanzierenden einen nicht unerheblichen Ermessensspielraum im Hinblick auf deren Klassifikation gewährt[530]. Die geänderte Rechtslage erzeugt ein höheres rechnungslegungspolitisches Gestaltungspotenzial, welches im Rahmen von quantitativen Entscheidungsmodellen zur Modellierungsnotwendigkeit entsprechender Aktionsparameter führen muss. Darüber hinaus erfordert die gleichzeitig eingeführte Ausschüttungssperre bezogen auf den aktivierbaren Posten[531] die Formulierung von zusätzlichen Restriktionen im Modell.[532]

Aus der Nutzung des Aktivierungswahlrechts ergeben sich neben der Berücksichtigung der Ausschüttungssperre weitere Konsequenzen. Werden selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens als Aktivposten angesetzt, so müssen die Abschreibungen nach den allgemeinen Vorschriften über die voraussichtliche Nutzungsdauer planmäßig durchgeführt werden.[533] Insbesondere besteht gemäß § 5 Abs. 2 EStG ein Aktivierungsverbot für jene selbsterstellte immateriellen Vermögenswerte. Die handels- und steuerrechtlich unterschiedlich ausgeübte Bilanzierungspraxis führt bei Aktivierung zu einer zwingenden Abweichung zwischen

---

529 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.314f. Zur Bilanzierungsfähigkeit der immateriellen Vermögenswerte im Rahmenkonzept der IFRS vgl. *Freiberg* 2012, S.194-197.

530 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.117; *Bieg et al.* 2012, S.314f.

531 Vgl. § 268 Abs. 8 HGB; *Lüdenbach/ Hoffamnn* 2009, S.293.

532 Siehe im dritten Hauptteil die Abschnitte 3.2.3.1 und 3.2.3.2 (Maßnahmen 2 und 22).

533 Vgl. *Theile* 2009, S.29. Hieraus entsteht ein etwaiger Ermessensspielraum, vgl. Abschnitt 2.3.3.3.7. Darüber hinaus resultieren aus einer etwaigen Aktivierung Konsequenzen für die Anhangangaben gemäß § 285 Nr.22. Gemäß § 285 Nr.28 muss der ausschüttungsgesperrte Gesamtbetrag in seine einzelnen Bestandteile aufgegliedert werden. Ferner müssen auch im Lagebericht gemäß § 289 Abs.2 Nr. 3 HGB der Bereich Forschung und Entwicklung erläutert werden, vgl. *Tönnissen* 2013, S.55.

Handels- und Steuerbilanz[534], die wiederum bei einem höheren handelsrechtlichen Vermögensausweis eine passive latente Steuer bewirken kann. Somit müssen bei der Formulierung der Restriktionen im Entscheidungsmodell nicht nur die Bedingungen für die zur Verfügung stehenden Aktionsparameter beachtet sondern auch die Voraussetzungen für eine adäquate Aufstellung der Vermögensdifferenzen geschaffen werden.

2.3.3.3.3 Latente Steuern

Bei Differenzen zwischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen treten in der Regel latente Steuern auf, die als fiktive ertragsteuerliche Be- und Entlastungen des Unternehmens in zukünftigen Perioden auf unterschiedliche Weise berechnet werden können.[535] Das vor dem BilMoG genutzte GuV-orientierte Timing-Konzept wurde im Zuge der Einführung durch das bilanzorientierte Temporary-Konzept ersetzt.[536] Demnach müssen gemäß § 274 Abs. 1 Satz 1 HGB für zeitlich begrenzte, quasi-permanente und erfolgsneutrale Differenzen zwischen handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und ihren steuerlichen Wertansätzen, die in Zukunft zu einer Steuerbelastung führen, zwingend passive latente Steuern angesetzt werden.[537] Für eine sich insgesamt ergebende Steuerentlastung besteht hingegen ein Aktivie-

---

534 Vgl. *Herzig/ Briesemeister* 2009c, S.976f.

535 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.800f.

536 Vgl. *Hirschberger* 2011, S.617; *Neubert/ Geiler* 2010, S.34f.; *Theile* 2010, S.639-650; *Küting/ Seel* 2009, S.922; *Herzig/ Vossel* 2009, S.1174-1178. Zur Berechnung latenter Steuern nach dem Timing-Konzept gemäß § 274 HGB a.F. vgl. etwa *Freidank/ Velte* 2007, S.625-642; *Theile* 2010, S.641f. Ausführlich zur Bilanzierung nach dem Temporary-Konzept sowohl nach deutschen als auch nach internationalen Normen vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.474-506. Zu den Äußerungen des durch das DRSC verabschiedeten *DRS 18* 2010 im Hinblick auf die angepassten Regelungen zur Steuerabgrenzung nach §§ 274 und 306 HGB vgl. *Zwirner* 2010a, S.570-578.

537 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.802.

rungswahlrecht.[538] Zeitlich unbegrenzte, sich nicht ausgleichende Differenzen dürfen bei der Berechnung nicht berücksichtigt werden.[539] Dabei kann insbesondere das Auftreten von quasi-permanenten Abweichungen eine wesentliche Erweiterung der Steuerabgrenzungsbasis bewirken.[540]

Die Ermittlung latenter Steuern nach dem Temporary-Konzept erfolgt auf Basis einer Einzeldifferenzenbetrachtung für Vermögensgegenstände, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten und nicht mehr nach der im Timing-Konzept üblichen Gesamtdifferenzenbetrachtung.[541] Hierauf bezieht sich das zweite Wahlrecht im Hinblick auf die Bilanzierung, welches neben einem saldierten Ausweis von aktiven und passiven latenten Steuern auch einen Bruttoausweis zulässt.[542] In diesem Zusammenhang gilt das Ansatzwahlrecht für aktive latente Steuern nur für den aktivischen Überhang über die passiven latenten Steuern[543], für den bei seiner Ausübung die Ausschüttungssperre[544] beachtet werden muss. Die Einzeldifferenzenbetrachtung muss mit entsprechenden Restriktionen innerhalb des Modells gelöst wer-

---

538 Vgl. § 274 Abs.1 Satz 2 HGB. Auch steuerliche Verlustvorträge sind bei der Berechnung aktiver latenter Steuern zu berücksichtigen, vgl. § 274 Abs.1 Satz 3.

539 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.802; *Küting/ Seel* 2009, S.922; *Theile* 2009, S.34.

540 Ausführlicher zur Berücksichtigung von erfolgsneutralen und quasi- permanenten Sachverhalte vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.802*; Küting/ Seel* 2009, S.922f.

541 Vgl. *Loitz* 2009, S.915; *Küting/ Seel* 2009, S.923.

542 Vgl. § 274 Abs. 1 Satz 3 HGB; *Bieg et al.* 2012, S.318f.; *Theile* 2009, S.34f.; *Küting/ Seel* 2009, S.923f. Laut Gesetzestext handelt es sich jedoch um eine sich insgesamt ergebende Steuerbelastung oder –entlastung. Demnach geht der Gesetzgeber weiterhin von einer grundsätzlichen Saldierung aus, vgl. *BT-DRS* 16/12407, S.114; *Küting/ Seel* 2009, S 923f.; vgl. *Petersen/ Zwirner* 2009, S.417. Die bisherige Gesamtdifferenzenbetrachtung hatte zur Folge, dass aktive und passive latente Steuern immer saldiert ausgewiesen worden sind.

543 Aus den Kombinationsmöglichkeiten dieser beiden Wahlrechte entsteht für die Bilanzierenden neuer rechnungslegungspolitischer Gestaltungsspielraum, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.318.

544 Vgl. § 268 Abs. 8 Satz 2 HGB.

den, indem Bilanzposten der Handels- und Steuerbilanz getrennt betrachtet sowie gestaltet werden können und die Differenzen in die Kalkulation sowohl von latenten Steuern als auch von Ertragsteuern einbezogen werden.[545] Die Berücksichtigung steuerlicher Verlustvorträge bei der Berechnung aktiver latenter Steuern wird im Hinblick auf das eingesetzte rechnungslegungspolitische Entscheidungsmodell durch Operationalisierung von Interdependenzen zwischen den Rechnungsperioden betrachtet.[546]

Latente Steuern sind gemäß § 274 Abs. 2 Satz 1 HGB mit den unternehmensindividuellen Steuersätzen, die zum Zeitpunkt des Abbaus der Differenzen vorliegen, zu bewerten und nicht abzuzinsen sowie gemäß § 274 Abs. 2 Satz 2 HGB aufzulösen, wenn die Steuerbelastung oder -entlastung nicht eintritt oder mit ihr nicht mehr zu rechnen ist.[547] Aus der Veränderung latenter Steuern resultierende Aufwendungen und Erträge werden in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert unter dem Posten „Steuern vom Einkommen und Ertrag“ ausgewiesen.[548] Da insbesondere handelsrechtliche Bilan-

---

545 Vgl. im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.2.3 sowie 1.3. Die Differenzenbetrachtung zwischen Handel- und Steuerbilanz spielt bei der Ertragsteuerberechnung in Form der sog. Überleitungsrechnung gemäß § 60 Abs.2 EStDV eine Rolle, wenn keine eigenständige Steuerbilanz erstellt werden soll, vgl. *Hirschberger* 2011, S.618. Zur Umsetzung innerhalb eines quantitativen Modells siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.2.2.4.

546 Vgl. im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.2.2.4 sowie 2.2.2.1.2.2 und 2.2.2.1.2.3. Aktive latente Steuern für Zinsvorträge sowie für Steuergutschriften werden im eingesetzten Modell zwecks Komplexitätsminderung nicht integriert. Ausführlicher zu diesem Sachverhalt vgl. etwa *Loitz* 2009, S.916f.; *Lüdenbach/ Hoffmann* 2009, S.306f.

547 Demnach müssen aktive latente Steuern jährlich insbesondere auf ihre Werthaltigkeit mit Hilfe von Planungsrechnungen überprüft werden, vgl. *Neubert/ Geiler* 2010, S.42. Beim Wegfall der Voraussetzungen sind sie außerplanmäßig abzuschreiben, vgl. *Theile* 2010, S.648.

548 Vgl. § 274 Abs.2 Satz 3 HGB. Mit der Bilanzierung latenter Steuern sind auch Anhangangaben gemäß § 285 Nr.29 verbunden, der die Aufstellung der Berechnungsbasis bestehend aus Differenzen, steuerlichen Verlustvorträgen und Steuersätzen verlangt. Kleine und mittlere Unternehmen sind gemäß § 288 von dieser Angabepflicht befreit.

zierungs- und Bewertungsalternativen, die vom Steuerrecht abweichen, Auswirkungen auf die Höhe von aktiven und passiven latenten Steuern haben, führen die durch das BilMoG ausgelösten Veränderungen der rechnungslegungspolitischen Manövriermasse sowie die Modifizierung des Verhältnisses zwischen Handels- und Steuerbilanz zu einem erheblichen Bedeutungszuwachs der Steuerlatenzen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung und somit auch bei der daraus resultierenden Formulierung entsprechender Modellgrößen.[549]

2.3.3.3.4 Zugangsbewertung Vermögensgegenstände

Gemäß § 253 Abs. 1 Satz 1 dürfen Vermögensgegenstände höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um darauf entfallende Abschreibungen, angesetzt werden. Grundsätzlich besteht für gleichartige Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens die Möglichkeit bei der Ermittlung der Anschaffungskosten zwischen unterschiedlichen Verfahren zu wählen.[550] Nach Einführung des BilMoG stehen handelsrechtlich das Durchschnittsverfahren sowie andererseits die Fifo- und Lifo- Verbrauchsfolgeverfahren zur Auswahl. Steuerrechtlich dürfen nur das Durchschnitts- oder das Lifo-Verfahren angewendet werden.[551] Die unterschiedliche Wahlrechtsausübung in Handels- und Steuerbilanz, welche durch die

---

Gemäß § 274a Nr.5 HGB sind kleine Kapitalgesellschaften auch von der generellen Vorschrift des § 274 über die Abgrenzung latenter Steuern befreit. Dies gilt jedoch nicht, wenn passive latente Steuern die Tatbestandsvoraussetzungen für den Ansatz einer Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten gemäß § 249 Abs.1 Satz 1 erfüllen, vgl. *Grottel* 2014b, Anm.6 zu § 274a HGB.

549 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.119; *Neubert/ Geiler* 2010, S.40f.

550 Demnach werden die Durchschnittsbewertung (Gruppenbewertung) gemäß § 240 Abs.4 HGB und die Bewertung nach der Verbrauchs- oder Veräußerungsfolge gemäß § 256 HGB unterschieden. Darüber hinaus besteht für Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens sowie der RHB-Stoffe die Möglichkeit unter bestimmten Voraussetzungen einen Festwert gemäß § 240 Abs.3 anzusetzen.

551 Vgl. § 6 Abs.1 Nr.2a EStG.

Streichung der Umkehrmaßgeblichkeit[552] und aufgrund des § 5 Abs. 1 Satz 1 Halbsatz 2 EStG möglich wird[553], muss im Rahmen von Modellen durch separate handels- und steuerrechtliche Aktionsparameter berücksichtigt werden. Abweichungen zwischen den Bewertungsmethoden führen zu Differenzen der angesetzten Vermögensgegenstände in Handels- und Steuerbilanz und begründen somit das Zustandekommen latenter Steuern. Somit müssen die entsprechenden Gestaltungsparameter auch bei der modelltechnischen Formulierung latenter Steuern berücksichtigt werden.

Neben den Anschaffungskosten stellen die Herstellungskosten einen zentralen Bewertungsmaßstab des Handels- und Steuerrechts dar.[554] Durch das BilMoG wurde die Untergrenze zur Ermittlung der handelsrechtlichen Herstellungskosten gemäß § 255 Abs. 2 Satz 2 deutlich angehoben, wonach auch angemessene Teile der Materialgemeinkosten, der Fertigungsgemeinkosten sowie des durch die Fertigung veranlassten Werteverzehrs des Anlagevermögens einbeziehungspflichtig sind.[555] Ein Wahlrecht zur Einbeziehung besteht nur noch für angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung, angemessene Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für die betriebliche Altersversorgung, soweit diese auf den herstellungsbezogenen Zeitraum entfallen.[556] Nach der Anpassung der Herstellungskostenuntergrenze entsprechen die handelsrechtlichen Einbeziehungspflichten und -wahlrechte grundsätz-

---

552 Siehe den Abschnitt 2.3.4.2.

553 Vgl. *BMF* 2010a; Tz.16f.

554 Vgl. *Velte* 2013a, S.235.

555 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.714; *Theile* 2009, S.30. Zur Beurteilung der Angemessenheit der einbezogenen Gemeinkosten vgl. *Köhler* 2012c, S.128f.

556 Vgl. § 255 Abs.2 Satz 3 HGB; *Groß* 2009, S.143; *Theile* 2009, S.30. Zur Abgrenzung des Herstellungszeitraums vgl. *Maus* 2013, S.317f.

lich den steuerrechtlichen Bestimmungen gemäß R 6.3 EStR 2008.[557] Die Gleichbehandlung der handels- und steuerrechtlichen Wahlrechtsbestandteile muss auch im Modell entsprechend abgebildet werden. Somit entfalten handelsrechtliche Aktionsparameter grundsätzlich auch Wirkungen auf die steuerlichen Vermögensposten. Ein entscheidender Unterschied ergibt sich dann, wenn in der Handelsbilanz im Rahmen der Herstellungskostenermittlung auch Entwicklungskosten für selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens berücksichtigt werden. Hierfür besteht steuerrechtlich ein Ansatzverbot.[558]

2.3.3.3.5 Folgebewertung Vermögensgegenstände

Nach umfassender Abschaffung des Aktivierungswahlrechts für den derivativen Geschäfts- oder Firmenwert, des Abschreibungswahlrechts bei vorübergehenden Wertminderungen des immateriellen Anlagevermögens und der Sachanlagen, der Willkürabschreibung[559] sowie des Wertaufholungswahlrechts[560] durch das BilMoG[561] besteht im Hinblick auf das Anlagevermögen nur noch das explizite Wahlrecht zur Vornahme einer außerplanmäßigen Abschreibung bei voraussichtlich nicht dauernder Wertminderung für die Finanzanlagen[562]. Dadurch wurde die rechnungslegungspoli-

---

[557] Allerdings wurde mit dem BMF-Schreiben vom 12.03.2010 zunächst bestimmt, dass die handelsrechtlichen Einbeziehungswahlrechte steuerrechtlich zu einer Ansatzpflicht führen müssen, auch wenn in der Handelsbilanz von diesem Ansatz abgesehen wird, vgl. *BMF* 2010a; Tz.8. Mit den BMF-Schreiben vom 22.06.2010 sowie 25.03.2013 wurde noch einmal klargestellt, dass bis zur Neufassung der Einkommenssteuerrichtlinien die Ansatzpflicht nicht zur Anwendung kommen braucht, vgl. *Velte* 2013a, S.236.

[558] Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.2.

[559] Ausführlich zu Ermessensabschreibungen im Anlagevermögen vgl. *Kessler* 2008, S.180f.

[560] Wenn die Gründe für einen niedrigeren Wertansatz nicht mehr bestehen, gilt gemäß § 253 Abs.5 HGB die Wertaufholungspflicht. Zum Zusammenhang mit den steuerrechtlichen Regelungen gemäß § 6 Abs.1 Nr.1 Satz 4 EStG vgl. *Herzig* 2008, S.7.

[561] Vgl. Abschnitt 2.3.3.3.1.

[562] Vgl. § 253 Abs.3 Satz 4 HGB; *Theile* 2009, S.30; *Pfirmann/ Schäfer* 2008, S.121f.; *Kessler* 2008, S.176f. Bei Berücksichtigung dieses Wahlrechts im Rahmen von Entscheidungs-

tische Manövriermasse im Handelsrecht deutlich eingeschränkt.[563] Aufgrund des nicht mehr existenten Wahlrechts zur außerplanmäßigen Abschreibung bei künftigen Wertschwankungen auf den niedrigeren Zukunftswert des Umlaufvermögens sowie des zum Anlagevermögen analogen Wertaufholungsgebots sind im Bereich der Folgebewertung des Umlaufvermögens keine expliziten Wahlrechte mehr vorhanden.[564]

Allerdings bestehen weiterhin Ermessensspielräume im Hinblick auf die Bestimmung der Nutzungsdauer und die Ermittlung der Herstellungskosten, mit deren Hilfe der handelsrechtliche Jahresabschluss zielgerichtet gestaltet werden kann[565] und die im Rahmen von quantitativen Modellen eine wesentliche Rolle spielen[566]. So kann beispielsweise gemäß § 285 Nr. 13 HGB von der grundsätzlichen fünfjährigen Nutzungsdauer eines entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerts bei Darlegung plausibler Begründungen abgewichen werden.[567] Vor diesem Hintergrund sollten bei der Formulierung von rechnungslegungspolitischen Modellen für handelsrechtliche Jahresabschlüsse insbesondere auch auf steuerlichen Bewertungsvor-

modellen muss darauf geachtet werden, dass die Ausübung nicht im Einklang mit dem Steuerrecht steht und folglich zu Steuerlatenzen führen kann, vgl. *Groß* 2009, S.144.

563 Vgl. *Wulf* 2010, S.565f.

564 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.118f.

565 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.718-720. Siehe dazu auch den Abschnitt 2.3.3.3.7.

566 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.128f.

567 Da in der Steuerbilanz jedoch weiterhin von einer Nutzungsdauer von 15 Jahren ausgegangen wird (vgl. § 7 Abs.1 Satz 3 EStG; *Theile* 2009, S.30; *Lüdenbach/ Hoffmann* 2009, S.294), verursacht die abweichende Festlegung des Nutzungszeitraums regelmäßig auch Steuerlatenzen.

schriften basierende Aktionsparameter berücksichtigt werden, da sie zusätzlichen Gestaltungsspielraum bieten können.[568]

2.3.3.3.6 Passivposten

Das BilMoG entfaltet eine wesentliche Wirkung in Bezug auf die Passivposten der Bilanz sowie die daraus resultierenden Aktionsparameter durch Einführung des Ansatzprinzips zum Erfüllungsbetrag für handelsrechtliche Verbindlichkeiten und Rückstellungen.[569] Im Hinblick auf die Verbindlichkeiten hat die begriffliche Neuformulierung des ursprünglich verwendeten Rückzahlungsbetrags klarstellenden Charakter[570] und spielt für rechnungslegungspolitische Gestaltungsüberlegungen nur eine untergeordnete Rolle[571]. Im Hinblick auf den Ansatz von Rückstellungen ist der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendige Erfüllungsbetrag maßgeblich, der bei der Rückstellungsbewertung unter Einschränkung des Stichtagsprinzips auch künftige Preis- und Kostensteigerungen zu berücksichtigen hat.[572] Dafür sind jedoch ausreichende objektive Hinweise erforderlich, die

---

568 Hierbei sind insbesondere die steuerlichen Abschreibungsmethoden und die Möglichkeiten zur Vornahme von Teilwertabschreibungen hervorzuheben (vgl. *Bieg et al.* 2012, S.315-318; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.715-718; *Freidank/ Buchholz* 2008, S.123f.), die abweichend von den handelsrechtlichen Methoden ausgeübt werden können, vgl. *BMF* 2010a, Tz.15-18.

569 Vgl. § 253 Abs.1 Satz 2 HGB; *Freidank/ Buchholz* 2008, S.120f.

570 Demnach sollen unter dem Posten Verbindlichkeiten nicht nur Schulden ausgewiesen werden, die aus einem Geldfluss entstanden sind, sondern auch jene Beträge, die zur Erfüllung einer Verbindlichkeiten aufgebracht werden müssen. Bei Geldleistungsverpflichtungen handelt es sich um den Rückzahlungsbetrag, bei Sachleistungs- oder Sachwertverpflichtungen um den zum Erfüllungszeitpunkt voraussichtlich aufzuwendenden Geldbetrag, vgl. *BT- DRS* 16/10067, S.52; *Groß* 2009, S.146.

571 Allerdings kann im Zusammenhang mit der Interpretation des zum Erfüllungszeitpunkt aufzuwendenden Geldbetrags auch ein Ermessenspielraum bei der Bewertung der Verbindlichkeit entstehen, da eventuelle Preis- und Kostensteigerungen zu berücksichtigen sind, vgl. *Schubert* 2014a, Anm.51 zu § 253 HGB.

572 Vgl. *BT-DRS* 16/10067, S.52.

den Eintritt künftiger Preis- und Kostensteigerungen begründen, wodurch ein gewisser Ermessensspielraum für die Bilanzierenden entsteht.[573]

Aus dem handelsrechtlichen Abzinsungsgebot für Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr unter Anwendung eines Marktzinssatzes[574] kann ein weiterer begrenzter Spielraum resultieren.[575] Da das Steuerrecht bei der Bewertung von Rückstellungen am Stichtagsprinzip festhält[576] und ein eigenes Festzinsmodell für die Abzinsung vorsieht[577], können bei der Bildung von Rückstellungen Abweichungen zwischen der Handels- und Steuerbilanz und somit latente Steuern entstehen.[578] Weitere Differenzen wären aufgrund der handelsrechtlichen Verpflichtung zur Bildung von Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften gemäß § 249 Abs. 1 HGB möglich, da hierfür steuerrechtlich ein Passivierungsverbot[579] besteht.[580] Unterschiedlich ausgeübte Spielräume bei der Rückstel-

---

573 Vgl. *BT-DRS* 16/10067, S.52. Eine Konkretisierung von Objektivierungsgründen ist jedoch schwer umsetzbar, was den Bilanzierenden wiederum Ermessensspielräume bei der Bewertung eröffnet, vgl. *Herzig/ Briesemeister* 2009c, S.979; *Lüdenbach/ Hoffmann* 2009, S.295; *Göllert* 2008, S.1170. Die Bestimmung von Preis- und Kostensteigerungen kann auf Basis von Erfahrungswerten, Inflationserwartungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten erfolgen, vgl. *Schubert* 2014a, Anm.158 zu § 253 HGB.

574 Vgl. § 253 Abs.2 Satz 1 HGB.

575 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008, S.121.

576 Gemäß § 6 Abs.1 Nr.3a Buchst. f. dürfen Preis- und Kostensteigerungen nicht berücksichtigt werden.

577 Vgl. § 6 Abs.1 Nr. 3a EStG. Die unterschiedliche Bewertung von langfristigen Rückstellungen nach dem durch das BilMoG eingeführten handelsrechtlichen Markzinsmodell und dem steuerrechtlichen Festzinsmodell wird zum Teil auch kritisch gesehen, da nach dem BilMoG keine Synchronisation der beiden Bewertungsmethoden und somit auch keine Steuerneutralität der Bilanzrechtsmodernisierung umgesetzt worden ist, vgl. *Velte* 2013b, S.210.

578 Vgl. *Theile* 2009, S.32,

579 Vgl. § 5 Abs.4a EStG unter Beachtung von § 5 Abs.1a EStG.

580 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.326. Ausführlich vgl. etwa *Meurer* 2011, S.1259-1263; *Schubert* 2014, Anm.52-58 zu § 249 HGB.

lungsbewertung erfordern eine adäquate Formulierung von rechnungslegungspolitischen Aktionsparametern im Rahmen von Modellen.

Auch bei der Bilanzierung von Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen spielen künftige Preis- und Kostensteigerung eine Rolle, die in Form von Gehalts- und Rententrends zu berücksichtigen sind.[581] Abweichend von dem grundsätzlich geforderten Abzinsungssatz für Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr dürfen Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen gemäß § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB mit einem alternativen Marktzinssatz abgezinst werden.[582] Diese Regelung stellt ein explizites Bewertungswahlrecht dar[583], welches durch die Formulierung eines entsprechenden Aktionsparameters modelliert werden kann.[584] Insbesondere die eigenständigen Vorschriften des Steuerrechts zum Ansatz und zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen gemäß § 6a EStG[585] können zu wesentlichen Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Werten

---

581 Vgl. *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.195 zu 249 HGB; *Theile* 2009, S 33; *Lüdenbach/ Hoffmann* 2009, S.295; *Harth* 2008, S.158-160. Da Pensionsverpflichtungen in der Regel nur versicherungsmathematisch nach statistischen Bewertungsverfahren geschätzt werden können (vgl. *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.195 zu 249 HGB), besteht für die Bilanzierenden selbst nur ein geringer Ermessensspielraum, der insbesondere aus den Annahmen zu künftigen Gehaltstrends resultieren kann.

582 Zur Auswahl stehen die grundsätzliche Anwendung eines durchschnittlichen Marktzinssatzes der vergangenen sieben Geschäftsjahre und die pauschale Abzinsung mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Die Zinssätze werden von der Deutschen Bundesbank ermittelt und monatlich bekannt gegeben, vgl. § 253 Abs.2 HGB.

583 Trotz der geforderten Anhangangaben gemäß § 285 Nr.24 HGB kann das quantitative Ausmaß eines Zinssatzwechsels nur geschätzt werden, vgl. *Wulf* 2010, S.566.

584 Ein weiteres handelsrechtliches Wahlrecht besteht für die Passivierung von unmittelbaren Altzusagen sowie für mittelbare Pensionsverpflichtungen gemäß Art. 28 Abs.1 HGB, vgl. *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.260-290 zu § 249 HGB; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.713. Dieses Passivierungswahlrecht wird im Folgenden nicht weiter betrachtet.

585 Vgl. dazu ausführlich *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.209-229 zu § 249 HGB.

führen[586]. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich die Größen aus Handels- und Steuerbilanz separat zu modellieren und die daraus resultierenden Differenzen in die Berechnung latenter Steuern einzubeziehen.

2.3.3.3.7 Bilanzpolitische Ermessensspielräume

Ermessensspielräume bei der Bilanzierung entstehen immer dann, wenn einerseits für die konkrete Ausgestaltung von Abbildungsregeln unterschiedliche Verfahren zu Anwendung kommen können und wenn andererseits im Rahmen der Erstellung Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden.[587] An diesen beiden Ursachen hat das BilMoG nichts verändert, so dass die Ausübung von ursprünglichen Ermessenspielräumen nach wie vor möglich ist. Darüber hinaus wurden durch die Neuregelegungen zur Bilanzierung von selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens, von latenten Steuern sowie von Rückstellungen in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrages neue Ermessensspielräume geschaffen, die aufgrund der beschränkten Erkennbarkeit dieser Maßnahmen[588] zu einer wirkungsvolleren Rechnungslegungspolitik führen können.[589] Folgende ma-

---

586 Vgl. *BMF* 2010a, Tz.9f. Da die von der Bundesbank veröffentlichten Marktzinssätze in der derzeitigen Situation geringer ausfallen als der steuerlich vorgegebene Festzins von 6% (vgl. § 6a Abs.3 Satz 3 EStG), wird der handelsrechtlich Ansatz in der Regel höher ausfallen, was zusätzlich durch die Berücksichtigung von zukünftigen Preis- und Kostensteigerungen verstärkt wird, vgl. *Bieg et al.* 2012, S.320.

587 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1005.

588 Zu den unterschiedlichen Kriterien rechnungslegungspolitischer Maßnahmen und der darauf basierenden Vorteilhaftigkeit ihres Einsatzes siehe den Abschnitt 4.

589 Vgl. *Wulf* 2010, S.568. Insbesondere die Erkennbarkeit einer Maßnahme beeinflusst die beabsichtigte Wirkung auf den Adressaten und stellt zum Teil die Grenze ihres Einsatzes dar, vgl. Abschnitt 2.5.

terielle Ermessensspielräume waren bereits vor Einführung des BilMoG möglich[590]:

- Methodenwahl für planmäßige Abschreibungen und Schätzung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von abnutzbarem Anlagevermögen (§ 253 Abs. 3 Satz 1 HGB)
- Schätzung des niedrigeren beizulegenden Wertes bei voraussichtlich dauernden Wertminderung des Anlage- und Umlaufvermögens (§ 253 Abs. 3 und 4 HGB)
- Bestimmung des Zeitpunkts, wenn der Grund für vorgenommene außerplanmäßige Abschreibungen entfallen ist (§ 253 Abs. 5 HGB)
- Schätzung des Beschäftigungsgrads bei der Ermittlung der in die Herstellungskosten einzubeziehenden Gemeinkosten (§ 255 Abs. 2 HGB) und Abgrenzung von Herstellungs- und Erhaltungsaufwand
- Beurteilung der Ausfallwahrscheinlichkeit von Forderungen für die Ermittlung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen (§ 253 Abs. 4 HGB)
- Verlustabschätzung bei schwebenden Geschäften (§ 249 Abs. 1 HGB).

Aufgrund von neu geschaffenen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften durch das BilMoG ergeben sich die folgenden zusätzlichen Ermessenspielräume, die im Rahmen der Jahresabschlusserstellung sowie bei der

---

590 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1008; *Wulf* 2010, S.567; *Göllert* 2008, S.1169; *Hüttche* 2009a, S.415. Bei dieser Auflistung handelt es sich nicht um eine vollständige Darstellung sondern um die für die Formulierung von Modellen als relevant erachtete Spielräume.

Formulierung von rechnungslegungspolitischen Entscheidungsmodellen zu berücksichtigen sind[591]:

- Bestimmung des Abgrenzungszeitpunkts zwischen Forschungs- und Entwicklungskosten (§ 255 Abs. 2 und 2a HGB)
- Bewertung von latenten Steuern unter Berücksichtigung steuerlicher Verlustvorträge und von Werthaltigkeitsprüfungen (§ 274 HGB)
- Bestimmung des Erfüllungsbetrages von Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Pensionsverpflichtungen (§ 253 Abs. 1 HGB).

2.3.4 Sonstige Auswirkungen des BilMoG auf Modellparameter

2.3.4.1 Anhebung der Größenschwellen für Kapitalgesellschaften

Bei Kapitalgesellschaften können sowohl sachverhaltsgestaltende als auch sachverhaltsabbildende Maßnahmen mit dem Zweck eingesetzt werden, die in §§ 267 und 267a HGB definierten Größenklassenmerkmale zu unterschreiten, um prüfungs-, offenlegungs- sowie bestimmte publizitätsbezogene Erleichterungen zu erwirken.[592] Maßgeblich für die Einstufung als Kleinstkapitalgesellschaft sowie als kleine, mittelgroße und große Kapitalgesellschaft ist das Überschreiten von mindestens zwei der drei Merkmale Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Jahresdurchschnitt von Arbeitnehmern, deren Größenschwellen im Zuge des BilMoG deutlich angehoben worden sind.[593] Insbesondere die Bilanzsumme stellt eine gut zugängliche Größe dar, die mit Hilfe von Ansatz-, Bewertungs- und Ausweisentscheidungen sowie Sachverhaltsgestaltungen verändert werden kann. Aus diesem Grund

---

[591] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1008; *Müller/ Kreipl* 2010, S.321; *Wulf* 2010, S.567. Auch hierbei handelt es sich nicht um eine vollständige Darstellung sondern um die für die Formulierung von Modellen als relevant erachtete Spielräume.

[592] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.862-864; *Theile* 2009, S.25; *Lorson* 2008, S. 12-19.

[593] Zur Gegenüberstellung der Größenschwellen vor und nach Einführung des BilMoG mit weiteren Erläuterungen vgl. *Budde* 2008, S.54-56; *Ernst/ Sassen* 2009, S.33.

kann es gerade für Kapitalgesellschaften mit Bilanzsummen in betragsmäßiger Nähe zu den definierten Schwellenwerten sinnvoll sein, die Größe im Rahmen von Modellen zu operationalisieren und als Zielfunktion oder als einzuhaltende Nebenbedingung zu verwenden.[594]

2.3.4.2 Neuausrichtung des Maßgeblichkeitsprinzips

Das Verhältnis zwischen dem Handels- und Steuerrecht wird nach Einführung des BilMoG ausschließlich durch das sog. materielle Maßgeblichkeitsprinzip gemäß § 5 Abs. 1 Satz 1 EStG geregelt, welches festlegt, dass alle in der Handelsbilanz nach den handelsrechtlichen GoB auszuweisenden Posten auch in die Steuerbilanz übernommen werden müssen.[595] Gleichzeitig wird bestimmt, dass die materielle Maßgeblichkeit nicht gilt, wenn im Rahmen der Ausübung eines steuerlichen Wahlrechts ein von der Handelsbilanz abweichender Ansatz gewählt wird.[596] Diese Neuformulierung und die Streichung des § 5 Abs. 1 Satz 2 EStG a.F.[597] sowie die Abschaffung von handelsrechtlichen Öffnungsklauseln[598] führt zur Aufgabe der sog. formel-

---

[594] Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008 , S.121. Im Rahmen des in dieser Arbeit erstellten Modells wurde die Bilanzsumme nur zur Kalkulation ausgewählter Finanzkennzahlen verwendet (vgl. im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.5 und 2.2.2.4), da aufgrund des deutlich zu hohen Wertes in dem konstruierten Beispiel die Größenschwellen keine Rolle spielen. Wird jedoch die Unterschreitung dieser Größe beabsichtigt, so müssen grundsätzlich auch die sich daraus ergebenden Konsequenzen modelliert werden. Das betrifft z.B. die Bilanzierung latenter Steuern, vgl. *Herzig/ Briesemeister* 2009b, S.926f.; Abschnitt 2.3.3.3.3, Fn. 548.

[595] Vgl. § 5 Abs.1 Satz 1 1. Halbsatz EStG; *Freidank/ Velte* 2013, S.374; *Scheffler/ Binder* 2012, S.772.

[596] Vgl. § 5 Abs.1 Satz 1 2. Halbsatz EStG.

[597] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.375.

[598] Die sog. Öffnungsklauseln im HGB dienten der Zulassung von steuerrechtlichen Begünstigungsnormen in der Handelsbilanz, obwohl diese nicht den handelsrechtlichen GoB entsprachen. Dabei behandelten die §§ 254, 279 Abs.2, 280 Abs.2, 281 HGB a.F. die Einzelheiten zu der Übernahme von nur auf Steuerrecht basierenden Abschreibungen bzw. Wertaufholungen sowie die §§ 247 Abs.3, 273 HGB a.F. den Sonderposten mit Rücklageanteil.

len bzw. umgekehrten Maßgeblichkeit[599], deren Zweck die Verhinderung zusätzlicher Gewinnausschüttungen auf Basis von zur Minderung des steuerbilanziellen Gewinns eingesetzter steuerlicher Wahlrechte bestand[600].

Das nunmehr geltende Verhältnis zwischen Handels- und Steuerbilanz wird somit nur noch die materielle Maßgeblichkeit bestimmt, die wiederum durch neue für die Steuerbilanz geltende Öffnungsklauseln[601] außer Kraft gesetzt werden kann.[602] In gesonderten Stellungnahmen des Bundesministeriums für Finanzen wurden die Möglichkeiten der Durchbrechung des materiellen Maßgeblichkeitsprinzips durch steuerliche Ansatz- und Bewertungsvorbehalte noch einmal klargestellt.[603] Somit können auf Wahlrechten basierende steuerliche Begünstigungsnormen autonom in Anspruch genommen werden und zwar mit der Konsequenz, dass sie nicht mehr in die Handelsbilanz übernommen werden dürfen.[604] Auf Basis von handels- und steuerrechtlich unterschiedlich ausgeübten Ansatz- und Bewertungsalternativen können regelmäßig Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbi-

---

599 Wegen der informationsverzerrenden Wirkungen steuerlicher Vorschriften auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss wurde die umgekehrte Maßgeblichkeit kritisiert, vgl. *Göllert* 2008, S.1167. Ausführlicher zu den Begründungen für die Abschaffung der umgekehrten Maßgeblichkeit vgl. *AK Bilanzrecht* 2008, S.1057-1060.

600 Vgl. *Richter* 2010, S.507f.

601 Vgl. § 5 Abs.1 Satz 1 2. Halbsatz EStG; *Theile/ Hartmann* 2008, S.2032.

602 Damit braucht den GoB in der Steuerbilanz nicht gefolgt zu werden, wenn ein steuerliches Wahlrecht besteht und dieses anders ausgeübt wird, vgl. *Theile* 2009, S.26. Die Durchbrechungsmöglichkeiten des Maßgeblichkeitsprinzips (steuerliche Bilanzierungsvorbehalte) sind in konkreten steuerlichen Vorschriften (vgl. § 5 Abs.2 bis Abs.5 EStG) geregelt, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.374.

603 Vgl. *BMF* 2010a, S.239-242; *BMF* 2010b, S.597; *EStÄR* 2012; *BMF* 2013, S.296.

604 Die Voraussetzung für die Inanspruchnahme steuerlicher Wahlrechte, die von den GoB abweichen, ist die laufende Führung von Verzeichnissen und wird in § 5 Abs. 1 Satz 2, 3 EStG genannt, vgl. *Richter* 2010, S.510f. Zu den Übergangsregelungen und Praxishinweisen siehe *Theile* 2009, S.26-28; *van Hall* 2008, S.76-82. Zur Neuausrichtung der Maßgeblichkeit siehe etwa auch *Herzig* 2008, S.3f.; *Herzig/ Briesemeister* 2009b, S.927-931; *Groß* 2009, S.135-139; *Pfirmann/ Schäfer* 2008, S.104-110.

lanz entstehen[605], die zu einer weiteren Entkopplung der beiden Rechnungslegungsnormen führt[606].

Die Neuausrichtung der Maßgeblichkeit entfaltet unterschiedliche Wirkungen auf die Formulierung rechnungslegungspolitischer Entscheidungsmodelle. Zum einen müssen die in bisherigen Modellen berücksichtigten Aktionsparameter für den Sonderposten mit Rücklageanteil sowie für steuerlich motivierte Sonderabschreibungen entfallen.[607] Zum anderen müssen neue Aktionsparameter integriert werden, die sich auf die Möglichkeit zur Ausübung einer autonomen Steuerbilanzpolitik beziehen.[608] Solche Veränderungspotenziale haben einen unmittelbaren Einfluss ausschließlich auf die Ausgangsgrößen der Steuerbilanz, da keine Grundlage zur direkten Veränderung der handelsrechtlichen Wertansätze mehr besteht. Allerdings können sie mittelbare Wirkungen auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss entfalten, weil zur Berechnung latenter Steuern sowie Ertragssteuern die Differenzenbetrachtung zwischen Handels- und Steuerbilanz erforderlich ist, was durch entsprechende Restriktionen berücksichtigt werden muss.[609]

---

605 Der Ausübung einer vom Handelsrecht losgelösten Steuerbilanzpolitik bezogen sowohl auf GoB-konforme als auch GoB-inkonforme Wahlrechte (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.375-377) wird in der Fachliteratur jedoch auch kritisch begegnet, vgl. hierzu m.w.N. *Freidank/ Velte* 2010, S.185-194.

606 Vgl. *Richter* 2010, S.511; *Herzig/ Briesemeister* 2009a, S.2ff.

607 Vgl. *Freidank/ Buchholz* 2008 , S.120.

608 Es entsteht eine neue Gruppe von Aktionsparametern, die spezifische Wirkungsbeziehungen im Rahmen der Gestaltung von handelsrechtlichen Jahresabschlussgrößen haben, vgl. dazu im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.1.

609 Siehe dazu im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.2.2.4 und 1.2.3. Ausführlich zur Reichweite des Maßgeblichkeitsprinzips sowie zum Umfang latenter Steuern nach dem BilMoG vgl. etwa *Scheffler* 2009, S.45-52; *Scheffler* 2010a, S.1-45; *Scheffler/ Binder* 2012, S.771-776.

2.3.4.3 Aktionsparameter und Stetigkeitsgrundsätze

Der Grundsatz der Stetigkeit regelt im Rahmen der handelsrechtlichen Jahresabschlusserstellung die im Zeitablauf stattfindende Anwendung von Vorgehensweisen und Methoden mit dem Zweck einerseits eine Vergleichbarkeit zwischen aufeinanderfolgenden Abschlüssen sicherzustellen[610] und andererseits den willkürlichen Gewinn- oder Verlustverlagerungen durch etwaige Methodenwechsel entgegenzuwirken[611]. Die Einführung des BilMoG wirkt in zweifacher Weise auf diesen Grundsatz.[612] Zum einen wurde gemäß § 246 Abs. 3 HGB der Grundsatz der Bilanzierungs- bzw. Ansatzstetigkeit etabliert, wonach die erstmalig angewandten Ansatzmethoden beizubehalten sind.[613] Zum anderen wurde die Soll-Vorschrift zur Bewertungsstetigkeit in eine Muss-Vorschrift gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB umgewandelt.[614] Der Ansatz- und Bewertungsstetigkeitsgrundsatz gilt für sämtliche Vermögensgegenstände und Schulden.[615] Nur in begründeten Ausnahmefällen darf von diesen Grundsätzen abgewichen werden.[616]

---

[610] Vgl. *Scherff/ Willeke* 2010, S.769; *IDW RS HFA 38* 2011, Tz.4.

[611] Vgl. *Winkeljohann/ Büssow* 2014, Anm.55 zu § 252 HGB.

[612] Ausführlich zum Stetigkeitsgrundsatz nach BilMoG siehe etwa *Küting/ Tesche* 2008, S.37-44.

[613] Hierbei ist neben der zeitlichen Ansatzstetigkeit auch die sachliche Ansatzstetigkeit zu beachten, wonach für vergleichbare Sachverhalte die gleichen Methoden anzuwenden sind, vgl. *Förschle/ Ries* 2014, Anm.125 zu § 246 HGB. Neben den postenbezogenen Ansatzwahlrechten betrifft die Methodenwahl auch die Ausübung von Ermessenspielräumen, vgl. *IDW RS HFA 38* 2011, Tz.7.

[614] Demnach müssen Bewertungsmethoden, die als im Zeitablauf definiere Verfahren der Wertfindung zu verstehen sind (vgl. *IDW RS HFA 38* 2011, Tz.8), von Jahr zu Jahr analog angewandt werden, vgl. *Winkeljohann/ Büssow* 2014, Anm.56 zu § 252 HGB. Als Bewertungsmethoden kommen neben den Bewertungsmaßstäben gemäß § 255 HGB auch expliziten Bewertungswahlrechte und Ermessenspielräume in Frage, vgl. *Scherff/ Willeke* 2010, S.770f.

[615] Vgl. *Winkeljohann/ Büssow* 2014, Anm.58 zu § 252 HGB. Auch bei der Gliederung der Bilanz und GuV, der Stetigkeitsgrundsatz gemäß § 265 Abs.1 zu beachten.

[616] Vgl. §§ 252 Abs.2, 246 Abs.3 HGB. Die Änderung der Methoden muss im Anhang angegeben und begründet werden, vgl. §§ 284 Abs.2 Nr.3 u. 4; 265 Abs.1 HGB. Zu expliziten sachlich begründeten Ausnahmefällen vgl. *IDW RS HFA 38* 2011, Tz.15.

Der Stetigkeitsgrundsatz setzt rechnungslegungspolitischen Maßnahmen enge Grenzen[617] und muss aus diesem Grund auch bei der Formulierung entsprechender Entscheidungsmodelle berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund sollte Rechnungslegungspolitik und darauf aufbauende Modelle insbesondere in einem mehrjährigen Kontext betrachtet werden, um die Bindungswirkung einer Maßnahme[618] und deren Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in zukünftigen Perioden abschätzen zu können.[619] Die Beschränkungen des Stetigkeitsgrundsatzes muss durch die Formulierung zusätzlicher Restriktionen im Modell umgesetzt werden, was durch die Gleichsetzung von Aktionsparametern in aufeinanderfolgenden Perioden erfolgen kann.[620] Inwieweit die handelsrechtlichen Vorschriften zur Ansatz- und Bewertungsstetigkeit auch die steuerlichen Parameter beeinflussen, hängt von dem einzelnen zu bilanzierenden Sachverhalt ab. Grundsätzlich sind von dem Stetigkeitsgrundsatz eher Bewertungsmethoden betroffen[621], die über das Prinzip der Maßgeblichkeit in die Steuerbilanz zu übernehmen sind.[622] Dagegen werden insbesondere steuerliche Abschreibungen nicht durch das Stetigkeitsgebot beschränkt.[623]

---

617 Siehe dazu die Ausführungen in dem Abschnitt 2.5.

618 Zu den Beurteilungskriterien rechnungslegungspolitischer Instrumente, bei denen auch der Stetigkeitsgrundsatz wesentlich ist, weil er seinen Einfluss in Form des Kriteriums der Bindungswirkung einer Maßnahme entfaltet, siehe den Abschnitt 4.

619 Kurzfristiger Bilanzpolitik werden hierdurch enge Grenzen gesetzt, vgl. *Scherff/ Willeke* 2010, S.770.

620 Vgl. *Reibis* 2005, S.97. Zur expliziten Darstellung von Modellierungsbeispielen vgl. *Reibis* 2005, S.184f.

621 Bilanzierungsstetigkeit spielt steuerlich eine eher unbedeutende Rolle, weil es kaum Bilanzierungswahlrechte für die Steuerbilanz gibt, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.721f; *Förschle/ Ries* 2014, Anm.125 zu § 246 HGB.

622 Vgl. *Winkeljohann/ Büssow* 2014, Anm.63 zu § 252 HGB. Das gilt insbesondere, wenn erstens handels- und steuerrechtlich der gleiche Ermessensspielraum besteht und wenn zweitens zu einem handelsrechtlichen Wahlrecht bzw. Ermessenspielraum keine korrespondierende steuerliche Vorschrift existiert, vgl. *Scheffler/ Binder* 2012, S.775f.

623 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.722.

2.4 Rechnungslegungspolitik im Rahmen der Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung als ergänzendes Informationsinstrument des Jahresabschlusses beinhaltet im Wesentlichen Art und Höhe der erzielten und verwendeten Finanzmittel einer abgelaufenen Periode und verdeutlicht insbesondere die Finanzlage des Unternehmens durch den Umgang mit Zahlungsströmen sowie deren Abstimmung zu etwaigen Finanzplänen, Kontrollrechnungen und Steuerungsmaßnahmen.[624] Dabei zeigt sie die Fähigkeit des Unternehmens, liquide Mittel aus der operativen Tätigkeit zu erzielen, die für etwaige Investitionsauszahlungen sowie für Zahlungen an Eigen- und Fremdkapitalgeber verwendet werden können.[625] Aus dieser Funktion heraus ist die Kapitalflussrechnung sowohl für interne als auch externe Adressaten ein relevantes Rechenwerk zur Beurteilung der Finanzlage. Der interne Hauptzweck dieser zahlungsstromorientierten Rechnung liegt in der Sicherung der kurz-, mittel- und langfristigen Liquidität unter Beachtung der gegenseitigen Abhängigkeiten von Rentabilitäts- und Risikoaspekten und kann auch für Zwecke der Überwachung und Steuerung eingesetzt werden.[626] Externen Adressaten vermittelt die Rechnung das Ausmaß der Innenfinanzierungkraft des Unternehmens und die daraus resultierende Fähigkeit zu vereinbarten Tilgungsleistungen insbesondere an Fremdkapitalgeber, die damit auch die einhergehende Kreditwürdigkeit beeinflussen.[627]

---

[624] Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.362. Zu formalen Aspekten der Kapitalflussrechnung im Rahmen des Jahresabschlusses siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.4.

[625] Gemäß § 264 Abs.2 Satz 1 HGB erfüllt die Kapitalflussrechnung die Forderung nach der Darstellung eines den entsprechenden Verhältnissen Bildes der Finanzlage, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.781.

[626] Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.4f.

[627] Zu weiteren Aspekten der Finanzierungsrechnung im Zusammenhang mit der Information Außenstehender vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.85-99.

Aufgrund ihrer bedeutenden Stellung im Jahresabschluss und ihrer Informationswirkung auf externe Adressaten wird die Kapitalflussrechnung auch zum Gestaltungsobjekt rechnungslegungspolitischer Maßnahmen. Mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten wird vordergründig versucht, einen stetigen oder kontinuierlich steigenden Zahlungsstrom aus der operativen Geschäftstätigkeit vorzuzeigen, um das Vertrauen der Kapitalgeber in die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu stabilisieren.[628] Die Zahlungswirksamkeit einer Transaktion ist dabei der entscheidende Faktor für die Erfassung in der Kapitalflussrechnung, was dieses Rechenwerk als relativ robust gegenüber rechnungslegungspolitischen Maßnahmen im Vergleich zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung macht.[629]

Insbesondere sachverhaltsabbildende Maßnahmen in Form von Wahlrechten und Ermessensspielräumen[630] hinsichtlich Ansatz und Bewertung von Geschäftsvorfällen entfalten keine Wirksamkeit auf erhaltene oder geleistete Zahlungen aus bereits durchgeführten Transaktionen.[631] Aus diesem Grund handelt es sich bei Sachverhaltsabbildungen in der Kapitalflussrechnung im Wesentlichen um Ausweispolitik[632], indem Zahlungsströme zu unterschied-

---

628 Als weitere spezifische rechnungslegungspolitische Ziele im Rahmen der Kapitalflussrechnung werden eine ausgeglichene Zahlungsstromstruktur sowie Stärkung der Liquidität genannt, vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.364f.

629 Vgl. *Hüttche/ Int-Veen* 2008, S.347.

630 Siehe den Abschnitt 2.3.

631 Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.365.

632 Ausweisänderungen können z.B. in Verbindung mit der Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens entstehen. Gemäß *E-DRS* 28, Tz.42 bzw. *DRS 21* 2014, Tz.42 werden getätigte Ausgaben im Fall einer Aktivierung unter dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen, andernfalls unter dem Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit, vgl. *Kirsch* 2013, S.721. Das bedeutet, dass die Ausübung dieser materiellen Sachverhaltsabbildung, die zwar bei einer Gesamtbetrachtung des Cash Flow zahlungsunwirksam ist, Einfluss auf die Höhe der Cash Flows in den einzelnen Aktivitätsformaten haben kann.

lichen Aktivitätsbereichen der Rechnung zugeordnet werden können.[633] Nichtdestotrotz bietet die Kapitalflussrechnung Gestaltungspotenzial insbesondere in Form von Sachverhaltsgestaltungen. Durch terminpolitische Maßnahmen, d.h. Vor- bzw. Nachverlagerung von Zahlungsvorgängen von Geschäftsvorfällen, oder transaktionspolitische Maßnahmen, d.h. insbesondere die Einflussnahme auf die zahlungswirksame Durchführungsart von Geschäftsvorfällen zwecks tätigkeitsbezogener Zuordnung von Zahlungsvorgängen, oder gar deren Vermeidung kann die Unternehmensführung die Rechengrößen der Kapitalflussrechnung im Hinblick auf die optimale Zielerreichung gestalten.[634]

2.5 Grenzen der Rechnungslegungspolitik

Rechnungslegungspolitische Maßnahmen basieren auf den vom Gesetzgeber geschaffenen Abbildungs- und Gestaltungsspielräumen, so dass sich deren Einsatz innerhalb der gesetzlichen Grenzen bewegen muss.[635] Bei der Inanspruchnahme von Handlungsspielräumen stellt sich jedoch die Problematik, dass der Übergang zwischen zulässig und unzulässig bzw. legal und illegal oft nicht exakt bestimmbar ist und aus diesem Grund den Bilanzierenden die besondere Verantwortung zukommt, das Ausnutzen solcher gesetzlicher Grauzonen richtig einzuschätzen.[636] Eine Orientierung zur Auslegung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften stellen die Grundsätze

---

[633] Vgl. *Hüttche/ Int-Veen* 2008, S.348f. Zur Ermittlung und Darstellung der Kapitalflussrechnung siehe grundsätzlich *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.13-33; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.794-832.

[634] Zur Abgrenzung und Systematisierung des Gestaltungpotenzials im Rahmen der Kapitalflussrechnung sowie zur Einzeldarstellung ausgewählter bilanzpolitischer Maßnahmen vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.365-381; *Meyer* 2007a, S.355-460.

[635] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.869; *Goncharov* 2005, S.73ff. Dabei handelt es sich für Kapitalgesellschaften insbesondere um die Vorschriften des Handels- und des Steuerrechts, des Aktiengesetzes sowie des GmbH-Gesetzes, vgl. *Heinhold* 1984a, S.388; *Freidank* 1990, S.20. Siehe dazu auch den Abschnitt 4.2.1.

[636] Vgl. *Pfleger* 1999, S.15f.

ordnungsmäßiger Buchführung dar.[637] Hierbei ist zu beachten, dass bezogen auf diese Grundsätze unrichtige Angaben (Bilanzfälschung) sowie unklare Verschleierungen des Jahresabschlusses und des Lageberichts gemäß § 331 Nr. 1 HGB unter Strafe gestellt werden.[638] In diesem Zusammenhang stellen gerade die kodifizierten Stetigkeitsgrundsätze[639] limitierende Vorschriften für den Einsatz rechnungslegungspolitischen Instrumentariums dar, weil durch das geforderte Vergleichbarkeitspostulat und Willkürverbot die Objektivität des Jahresabschlusses sichergestellt werden soll.[640] Darüber hinaus bestimmt bei prüfungspflichtigen Unternehmen[641] der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers[642] die Zielrichtung und den Umfang eingesetzter Maßnahmen.[643] Weil Unternehmen zur Realisation ihrer Ziele an einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk interessiert sind, führt der Einsatz von rechnungslegungspolitischen Instrumenten in der Regel zu Abstimmungshandlungen mit dem Abschlussprüfer, bei denen insbesondere die Inanspruchnahme von Auslegungsspielräumen aufgrund von unbestimmten Rechtsbegriffen Gegenstand von Gesetzmäßigkeitsprüfungen sind.[644]

---

637 Zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung siehe etwa *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S. 37-47. Aus Kostengesichtspunkten siehe auch Abschnitt 4.2.1.

638 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.869.

639 Vgl. Abschnitt 2.3.4.3.

640 Vgl. *Küting* 2008a, S.765.

641 Prüfungspflichtig sind nach § 316 Abs.1 HGB mittelgroße und große Kapitalgesellschaften im Sinne des § 267 Abs.1 HGB.

642 Der Abschlussprüfer muss u.a. die angewandten Rechnungslegungs- und Prüfungsgrundsätze angeben (vgl. § 322 Abs.1 Satz 2 HGB) und ein Prüfungsurteil darüber abgeben, ob der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften entspricht und unter Beachtung der GoB oder sonstiger maßgeblicher Rechnungslegungsgrundsätze ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bilde der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermittelt, vgl. § 322 Abs.3 HGB.

643 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1011f.

644 Vgl. *Freidank* 1990, S.20. Zu den empirischen Untersuchungen und Ergebnissen im Hinblick auf Wechselwirkungen zwischen dem ausgewählten Abschlussprüfer und der ausgeübten Bilanzpolitik der Mandanten vgl. *Zimmermann* 2008b, S.239ff.

Zweck der rechnungslegungspolitischen Gestaltung ist u.a. die gezielte Einflussnahme auf das Verhalten der durch den handelsrechtlichen Jahresabschluss informierten Adressaten.[645] Dabei steht für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen aus Sicht der Adressaten die Gewinnung von entscheidungsrelevanten Informationen im Vordergrund.[646] Zur systematischen Beurteilung der vermittelten Datenbasis kommen Kennzahlensysteme und andere Analysemethoden zum Einsatz.[647] In diesem Zusammenhang hängt der Erfolg rechnungslegungspolitischer Maßnahmen von der Aufdeckungswahrscheinlichkeit durch die Bilanzanalyse ab[648], weshalb bilanzanalytische Methoden eine weitere Grenze für die gezielte Rechnungslegungspolitik darstellen.[649] Hierbei ist einerseits die richtige Einschätzung des Verhaltens der Adressaten seitens der Bilanzierenden notwendig.[650] Andererseits spielt die Erkennbarkeit der eingesetzten rechnungslegungspolitischen Instrumente bei der analytischen Beurteilung eine wichtige Rolle.[651] Mit der Einführung des BilMoG wurden die Bilanzierungsvorschriften derart geändert, dass die Bedeutung von schwer erkenn-

---

645 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.45f.

646 Vgl. *Lachnit/ Wulf* 2010, S.687.

647 Vgl. *Küting* 1996, S.934. Die Kennzahlenrechnung gehört zu den traditionellen Methoden der Bilanzanalyse. Neuere Methoden der Bilanzanalyse umfassen u.a. Diskriminanzanalysen sowie qualitative Bilanzanalysen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.351-492.

648 Gezielte Maßnahmen sind umso wirkungsvoller, je weniger sie sich von den Adressaten entschlüsseln lassen, vgl. *Baetge/ Ballwieser* 1978, S.511.

649 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.46f. Gleichzeitig stellt die Rechnungslegungspolitik sowohl den Ausgangspunkt als auch die Grenze der Bilanzanalyse dar, weshalb die Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Disziplinen als Spannungsverhältnis bezeichnet werden, vgl. *Küting* 2008a, S.768; *Küting* 1996, S.934-944; *Küting/ Weber* 2012, S.45f.

650 Die Adressaten müssen die Signale der Bilanzierenden richtig interpretieren, vgl. *Küting* 2008a, S.766.

651 Insbesondere Methodenwechsel bei Ansatz- und Bewertungswahlrechten, die mit zusätzlichen Anhangangaben verbunden sind, können durch die Adressaten regelmäßig identifiziert und neutralisiert werden, vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.250f. Mit Kriterien zum Erkennen von Bilanzpolitik beschäftigen sich etwa *Küting/ Weber* 2008, S.731f.; *Küting/ Weber* 2012, S.48; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.249-252. Siehe dazu insbesondere den Abschnitt 4.2.2.

baren Ermessenspielräumen und Sachverhaltsgestaltungen im Verhältnis zu expliziten Wahlrechten zugenommen hat[652], wodurch die Identifikation rechnungslegungspolitischer Maßnahmen durch die Bilanzanalyse komplexer und zeitintensiver wird.[653]

2.6 Rechnungslegungspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen

2.6.1 Besonderheiten rechnungslegungspolitischer Gestaltung

Die Modernisierung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses, bei der eine teilweise Anpassung der Ansatz-, Bewertungs- und Ausweismethoden sowie der Anhangangaben an die internationalen Standards erfolgt ist, sollte auch den Bedürfnissen des deutschen Mittelstands gerecht werden.[654] Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich insbesondere durch eine enge Verbundenheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko aus, was dadurch bedingt ist, dass sie von mitarbeitenden Inhabern geführt werden und nicht über den Kapitalmarkt finanziert sind.[655] Auch bei diesen Unternehmensformen liegt das Ziel der Rechnungslegungspolitik in der Gestaltung der Vermögens-, Finanz und Ertragslage mit dem Zweck die Erwartungen der Jahresabschlussadressaten bezüglich des gewünschten Ergeb-

---

652 Vgl. *Küting* 2008a, S.766f.; *Küting/ Weber* 2012, S.47f.

653 Vgl. *Lachnit/ Wulf* 2010, S.694f. Zum Wandel von einer "offenen" zu einer "stillen" Bilanzpolitik ausgelöst durch die Einführung des BilMoG vgl. *Sassen/ Velte/ Weber* 2008, S.248-250.

654 Zweck war es, ein im Verhältnis zu den IFRS gleichwertiges, aber einfacheres und kostengünstigeres Regelwerk insbesondere unter Berücksichtigung der Anforderungen des Mittelstands zu etablieren, vgl. *BT/DRS* 16/10067, S.33f. Auch nach Anhebung des Informationsniveaus des handelsrechtlichen Jahresabschlusses durch gezielte Streichung von Ansatz-, Ausweis- und Bewertungswahlrechten (vgl. *BT/DRS* 16/10067, S.34) haben bilanzpolitische Gestaltungsmöglichkeiten grundsätzlich nicht abgenommen (vgl. *Wulf* 2010, S.569), weshalb eine detaillierte Auseinandersetzung mit zur Verfügung stehenden Maßnahmen weiterhin notwendig ist.

655 Vgl. *Krey/ Lorson* 2007, S.1717; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.679.

nisses zu erfüllen.[656] Aufgrund der speziellen Charakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen existieren als Adressaten jedoch nur finanzwirtschaftliche (Eigenkapitalgeber, Banken, Finanzbehörden) und leistungsorientierte Interessengruppen (Kunden, Lieferanten, Belegschaft, Konkurrenz)[657] und jegliche unternehmenspolitische Entscheidungskompetenzen bezüglich der Erwartungserfüllung für diese Gruppen liegen in der Verantwortung des Inhabers[658].

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen lassen sich die Ziele der Rechnungslegungspolitik aus den beiden Funktionen Zahlungsbemessungs- und Informationsfunktion des Jahresabschlusses ableiten, was zu der grundsätzlichen Abgrenzung zwischen monetären und nicht monetären Zielsetzungen führt.[659] Insbesondere die monetären bzw. finanzpolitischen Zielsetzungen wie Gewinn-, Cash-Flow-Maximierung, Steuerlastminimierung, Verstetigung der Gewinn- und Dividendenzahlungen und Einhaltung von Kennzahlen für Zwecke der Erfüllung von Kreditwürdigkeitsfaktoren sind für kleine und mittlere Unternehmen von übergeordneter Bedeutung.[660] Aus nicht monetärer bzw. publizitätspolitischer Perspektive kann die Unterschreitung der im Handelsgesetzbuch aufgeführten Größenmerkmale von Kapitalgesellschaften eine Rolle spielen, wenn beabsichtigt wird, publizitätsbezogene Erleichterungen in Anspruch zu nehmen oder die allgemeine Prüfungspflicht zu vermeiden.[661]

---

656 Vgl. *Küting* 2011b, S.107.

657 Vgl. *Küting/ Weber* 2011, S.35.

658 Vgl. *Krey/ Lorson* 2007, S.1718.

659 Vgl. *Küting/ Weber* 2011, S.34-37.

660 Vgl. *Voithofer/ Hölzl/ Eidenberger* 2012, S.8. Allgemein zu aus der Finanzpolitik abgeleiteten Zielsetzungen vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.850-853.

661 Vgl. *ebenda*, S.854¸ *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.700f.

Im Grunde hat der Jahresabschluss eines inhabergeführten Unternehmens den Zielvorstellungen zweier Adressatengruppen zu genügen. Zum einen wird der Gesellschafter-Geschäftsführer als Eigenkapitalgeber seine persönlichen finanziellen Zielsetzungen verfolgen. Zum anderen muss er die Ansprüche der fremdkapitalgebenden Gläubiger berücksichtigen. Hieraus entstehen jedoch zum Teil divergierende Erwartungshaltungen, die nur mit Hilfe von pluralistischen Zielsetzungen erfüllt werden können.[662] Der Unternehmer muss zunächst die ihn selbst betreffenden Zielkonflikte lösen, die aus den konkurrierenden Zielsetzungen der Steuerlastminimierung und Gewinnmaximierung entstehen. Auch wenn bei kleinen und mittleren Unternehmen wegen der Eigentümerprägung das Ziel der Steuerlastminimierung überwiegt[663], wird der Unternehmer gleichzeitig an einem hinreichend hohen Gewinn interessiert sein[664], über dessen Verwendung er im Rahmen der Ausschüttungspolitik entscheiden kann[665]. Die mittelstandstypische Unternehmensfinanzierung über den klassischen Kredit erfordert darüber hinaus die gleichzeitige Berücksichtigung der Anforderungen, die die finanzierende Bank an das Unternehmen stellt.[666] Rechnungslegungspolitische Entscheidungen müssen dann vor dem Hintergrund der positiven Beeinflussung von Ratingergebnissen getroffen werden.[667] Dabei müssen die aus dem Jahresabschluss ableitbaren Kennzahlen hinsichtlich der Vermögens- und

---

662 Vgl. *Küting/ Weber* 2011, S.35; *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.680.

663 Vgl. *Krey/ Lorson* 2007, S.1719; *Küting* 2011b, S.108; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1331.

664 Vgl. *Obermann* 2011, S.21f.

665 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.851.

666 Vgl. *Maser* 2004, S.510.

667 Vgl. *Niggemann/ Simmert* 2005, S.31. Die Anwendung der klassischen Bilanzpolitik in diesem Zusammenhang wird jedoch auch kritisch gesehen, da etwa qualitative Analyseelemente positive Effekte außer Kraft setzen können. Insofern eignen sich von diesem Standpunkt aus eher reale Maßnahmen zu positiven Beeinflussung des Bonitätsratings, vgl. *Küting/ Weber* 2011, S.578-580.

Kapitalstruktur, der Deckungsrelationen, der Rentabilität und Liquidität mit in die Zielüberlegungen aufgenommen werden.[668]

Als rechnungslegungspolitische Instrumente kommen auch bei kleinen und mittleren Unternehmen sowohl Sachverhaltsgestaltungen als auch Sachverhaltsabbildungen im Rahmen von gesetzlich zulässigen Wahlrechten und Ermessensspielräumen zum Einsatz.[669] Wegen der hohen Bedeutung der monetären Zielsetzung der Steuerlastminimierung innerhalb des Zielplans der handelsrechtlichen Rechnungslegungspolitik von KMU können auch speziell kodifizierte Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte des (Bilanz-)Steuerrechts unter Berücksichtigung des Maßgeblichkeitsprinzips[670] eine wichtige Rolle spielen.[671] Bisher wurde in solchen Unternehmen aus Vereinfachungsgründen vermehrt die Aufstellung einer Einheitsbilanz praktiziert.[672] Seit der Einführung des BilMoG und dem Wegfall der Umkehrmaßgeblichkeit sind die Möglichkeiten zur Ausübung einer von der Handelsbilanz autonomen Steuerbilanzpolitik größer geworden.[673]

Steuer- und handelsrechtlich unterschiedlich ausgeübte rechnungslegungspolitische Spielräume bieten eigentümergeführten Unternehmen nunmehr den Vorteil, dass die konkurrierenden Zielsetzungen der Gewinnmaximie-

---

668 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.852. Auch wenn traditionell die an der Zahlungsbemessungsfunktion ausgerichtete Ergebnispolitik als Steuerbilanzpolitik bei kleinen und mittleren Unternehmen im Vordergrund steht, gewinnt die Informationspolitik vor dem Hintergrund der durch die Basel-Richtlinien ausgelösten Änderungen in dieser Unternehmensklasse immer mehr an Bedeutung, vgl. *Göllert* 2008, S.1165.

669 Vgl. den Abschnitt 2.3.

670 Vgl. dazu den Abschnitt 2.4.4.2.

671 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.853.

672 Vgl. *Krey/ Lorson* 2007, S.1719

673 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.853.

rung und Steuerlastminimierung gleichzeitig verfolgt werden können.[674] Allerdings führen etwaige Unterschiede zwischen handels- und steuerrechtlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten, die auch eine Abweichung vom handelsrechtlichen Jahresergebnis und steuerlichen Bemessungsgrundlagen bedingen[675], zur der notwendigen Betrachtung von Bilanzierungsvoraussetzungen für latente Steuern in der Handelsbilanz.[676] Die Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen im Hinblick auf rechnungslegungspolitische Gestaltung müssen im Rahmen der Entwicklung von speziellen Modellen sowohl bei der Zielsetzung als auch bei dem Instrumenteneinsatz berücksichtigt werden.[677]

2.6.2 Modellanforderungen für kleine und mittlere Unternehmen

Die Ausgestaltung rechnungslegungspolitischer Modelle für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen muss sich an den strukturellen Besonderheiten dieser Unternehmensklasse orientieren.[678] Die stark personenorientierte Unternehmensführung erfordert zunächst die Etablierung geeigneter Methoden und Instrumente, auf deren Basis eine Versachlichung der Leitungsfunktion erreicht und somit der Komplexität und Dynamik mittelständischer Unternehmen erfolgreich begegnet werden kann.[679] Die Implementierung von Modellen sollte sich an den Anforderungen für den Einsatz von Controlling-Instrumenten in KMU orientieren, die sich wegen der star-

---

[674] Vgl. *Richter* 2010, S.511f.; *Ortmann-Babel/ Bolik/ Gageur* 2009, S.934f. Dies kann insbesondere durch die Formulierung eines Hauptziels (z.B. Gewinnmaximierung) bei gleichzeitiger Einhaltung eines Nebenziels (Unterschreitung einer vorgegeben Steuerquote) realisiert werden. Siehe dazu im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.5.1, 3.2.6.3.2.

[675] Die Überleitung der beiden Größen erfolgt auf Basis des § 60 Abs. 2 Satz 1 EStDV.

[676] Vgl. im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.2.3, 2.2.2.1.3, 2.2.2.2.3, 2.2.2.2.6.

[677] Siehe dazu den Abschnitt 2.6.2.

[678] Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.6.1.

[679] Vgl. *Seitz/ Dittrich* 2004, S.457.

ken Ergebnisorientierung und der engen Ressourcenkapazitäten[680] auf Basiswerkzeuge wie Planungsrechnungen zur Bilanz, Finanz- und Erfolgsrechnung sowie Kennzahlensysteme beschränken[681].

Neben der obligatorischen Bereitstellung von Daten aus dem Rechnungswesen sollten für Zwecke der Entscheidungsvorbereitung insbesondere *„[…] einfach zu bedienende, flexible und übersichtliche Auswertungsinstrumente, Planungsrechnungen und Simulationen […]"*[682] aufgebaut werden. Dabei muss nicht zwingenderweise auf spezielle ERP-Software zurückgegriffen werden, da auch Tabellenkalkulationsprogramme wie Microsoft Excel leistungsfähige Alternativen darstellen, mit denen die Anforderungen erfüllt werden können.[683] Bei der eigenständigen Umsetzung einer flexiblen Modelllösung sollte insbesondere auf die Trennung von Input, Kalkulationsschema und Output geachtet werden, weil dadurch getroffene Annahmen sich besser nachvollziehen und die Kalkulationsergebnisse ausgerichtet an Bedürfnissen der Adressaten sich geeignet darstellen lassen.[684]

Aufgrund der Dominanz finanzieller Zielsetzungen in kleinen und mittleren Unternehmen müssen innerhalb eines rechnungslegungspolitischen Modells die formalen Beziehungen zwischen den entsprechenden Größen und den daraus ableitbaren Kennzahlen mit Hilfe von Formeln erfasst werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um das Jahresergebnis, die Ertragsteuern, den Cash Flow sowie die Ausschüttungen an den Gesellschaf-

---

680 Vgl. *Becker et al.* 2013, S.59.

681 Vgl. *ebenda*, S.62. Siehe dazu auch im ersten Hauptteil den Abschnitt 2.4.

682 *Krey/ Lorson* 2007, S.1719.

683 Vgl. *Becker et al.* 2013, S.61; *Krey/ Lorson* 2007, S.1719.

684 Vgl. *Korpak* 2013, S.65.

ter.[685] Werden alle Größen berücksichtigt, so lassen sich mit Hilfe eines mathematischen Optimierungsmodells auch Zielkonflikte durch Verfolgung eines Hauptziels und der Einhaltung von Quoten in den Nebenzielen lösen.[686] Zur zielgerichteten Beeinflussung der Jahresabschlussgrößen sollten wegen der divergierenden Erwartungshaltung der Adressaten sowohl handels- als auch steuerrechtliche Aktionsparameter zum Einsatz kommen. Vor diesem Hintergrund erhält die Berechnung der latenten Steuern zwecks eines etwaigen Ausweises in der Handelsbilanz eine herausragende Rolle im Modell, da die zum Teil autonome Ausübung steuerlicher Gestaltungsspielräume einen Beitrag zur Lösung des mittelstandstypischen Zielkonflikts zwischen Ergebnismaximierung und Steuerminimierung leisten kann.[687]

[685] Siehe dazu im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.

[686] Siehe dazu etwa im dritten Hauptteil Abschnitt 3.2.5.2.3.

[687] Siehe dazu etwa im dritten Hauptteil Abschnitt 3.2.6.3.2.

3 Grundlegendes zu den Modellansätzen der Rechnungslegungspolitik

3.1 Betriebswirtschaftliche Modellvariationen

3.1.1 Qualitative und quantitative Modelle

Ein Modell stellt ein vereinfachtes Abbild eines betrachteten realen Systems dar, welches je nach zu untersuchender Entscheidungssituation unterschiedliche Ausgestaltungsformen annehmen kann.[688] Qualitative Modelle basieren auf verbalen Problembeschreibungen mittels qualitativer Informationen, die sich ordinal oder nominal messen lassen, sowie häufig auf subjektiven Einschätzungen und sind auf die Darstellung fundamentaler Interdependenzen von Modellgrößen beschränkt, wodurch sie meist nur im Rahmen strategisch langfristiger Planungen für die Ableitung elementarer Strategien einsetzbar sind.[689] Integrierte Kenngrößen oder Interdependenzen zwischen den eingesetzten Faktoren lassen sich nur schwer analysieren, da sie aufgrund der fehlenden Quantifizierung partiell unbestimmbar sind.[690] Im Gegensatz zu den qualitativen Modellansätzen, die also eher durch Benennung, Beschreibung und Systematisierung die Auswahl von Aktionsparametern ermöglichen[691], basieren die quantitativen Modellansätze auf mathematischen Verfahren, die mittels messbaren Quantifizierungen von Zielfunktionen und von Handlungsalternativen eine zieloptimale Lösung ermitteln können[692].

---

688 Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.30; *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.30f.

689 Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.32. Qualitative Modellansätze sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

690 Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.32.

691 Vgl. *Scheffler* 1998, S.416; *Reibis* 2005, S.62. Zur Abgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Modellen vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.31f.

692 Vgl. *Breithecker/ Klapdor/ Passe* 2002, S.40; *Reibis* 2005, S.62.

Die quantitative Analyse als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre[693] stellt wissenschaftlich abgeleitete Modelle und Methoden zur Verfügung, mit denen eine Datengrundlage im Hinblick auf den zielorientierten Entscheidungsfindungsprozess ausgewertet werden kann[694]. Bei der Formulierung quantitativer Entscheidungsmodelle müssen relevante Einflussgrößen einer Handlungssituation sowie deren Interdependenzen mathematisch-funktional abgebildet werden, damit die beschriebene Problemstellung einer rechentechnischen Lösung zugänglich ist.[695] Dazu gehört auf der ersten Ebene zunächst die Identifizierung und Definition einer Zielgröße bzw. Zielfunktion, die als Leit- und Orientierungsgröße der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Kombinationen von Handlungsalternativen dient.[696] Auf der zweiten Ebene wird im Rahmen von gängigen Modellstrukturen die Zielfunktion um ein Entscheidungsfeld ergänzt[697], welches operationalisierte Handlungsalternativen, daraus resultierende Umweltzustände und deren Bewertung anhand einer Ergebnisfunktion enthält.[698] Durch das Zusammenspiel von Aktionsparametern, Umweltzuständen und Zielwirkungen wird der zieloptimale Einsatz von Handlungsalternativen ermittelt.[699]

---

693 Zum den einzelnen Teilschritten der quantitativen Analyse (*quantitative analysis*) vgl. etwa *Render/ Stair/ Hanna* 2009, S.22-41. Siehe dazu auch im ersten Hauptteil den Abschnitt 1.3.

694 In der BWL werden vor allem die Beschreibungsmodelle, Erklärungs- oder Kausalmodelle, Prognosemodelle, Entscheidungs- bzw. Optimierungsmodelle und Simulationsmodelle unterschieden, vgl. *Eigenstetter* 1997, S.204; *Domschke/ Scholl* 2008, S.30f. Eine umfassende Analyse einer betriebswirtschaftlichen Problemstellung bedarf der Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Faktoren, vgl. *Render/ Stair/ Hanna* 2009, S.22.

695 Vgl. *Eigenstetter* 1993, S.187; *Kern* 1981, Sp.1335; *Freidank* 1990, S.73.

696 Vgl. Abschnitt 3.2.1.2.

697 Vgl. Abschnitt 3.2.1.3.

698 Zu diesem Grundmodell der Entscheidungstheorie vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.48f. Siehe hierzu auch die Ausführungen im ersten Hauptteil in Abschnitt 1.3.3.

699 Vgl. *Eigenstetter* 1997, S.206. Die Entscheidungsträger müssen sämtliche Aktionen kennen und darauf achten, dass sie einander streng ausschließen, vgl. *Reibis* 2005, S.58.

3.1.2 Total- und Partialmodelle

Modelle zur Abbildung einer in der Realität vorkommenden Entscheidungssituation können nach Art des beabsichtigten Abstraktionsgrades unterteilt werden, woraus die beiden grundsätzlichen Typen der Total- und Partialmodelle entstehen.[700] Das umfangreiche Konzept eines Totalmodells soll durch Berücksichtigung sämtlicher unternehmenspolitisch relevanter Zielsetzungen, die aus den einzelnen Subfunktionen wie Beschaffung, Produktion und Absatz abgeleitet werden, die koordinierte Erreichung eines Oberziels ermöglichen, indem alle entscheidungsrelevanten Parameter und Interdependenzen möglichst simultan festgelegt werden.[701] Bei der Umsetzung eines solchen Modells entsteht jedoch aufgrund einer Vielzahl von einflussentwickelnder Faktoren in der Realität ein sehr komplexes Entscheidungsfeld, weshalb die Praktikabilität von Totalmodellen häufig nicht gegeben ist.[702] Um die auftretende Komplexität zu reduzieren, bietet es sich an nur bestimmte Ausschnitte eines realen Systems mit Hilfe von Partialmodellen abzubilden.[703] Hierfür ist es erforderlich sowohl die Zielfunktionen als auch das Entscheidungsfeld des Teilmodells in Abhängigkeit des gesamten unternehmerischen Entscheidungsproblems zu betrachten, damit die durch eine Zergliederung des Oberziels entstehenden Subziele korrespondierend zum Totaloptimum bestmöglich erreicht werden können.[704]

---

[700] Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.32f.

[701] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.871f. Die daraus möglicherweise resultierenden Zielkonflikte wurden in Abschnitt 2.2.5 beschrieben.

[702] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.872; *Domschke/ Scholl* 2008, S.33; *Reibis* 2005, S.60. Zur Kritik an Totalmodellen zur simultanen Unternehmensplanung siehe etwa *Heinhold* 1989, S.689-708; *Rückle* 1983, S.184-188.

[703] Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.33.

[704] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.873; *Domschke/ Scholl* 2008, S.33. Die derivativen rechnungslegungspolitischen Zielsetzungen lassen sich bei Betrachtung der gesamten Unternehmenspolitik aus der Finanz- und Publizitätspolitik sowie aus dem Eigeninteresse des Managements ableiten, vgl. den Abschnitt 2.2.

3.1.3 Simultan- und Sukzessivmodelle

Die Koordination der abgeleiteten Subziele sowie deren Verfolgung durch die in einzuhaltenden Nebenbedingungen formulierten Aktionsparameter lassen sich entweder mit simultanen oder sukzessiven Lösungsmethoden erreichen.[705] Auf der einen Seite werden bei simultanen Ansätzen sämtliche Zieleinflussgrößen sowie deren Interdependenzen gleichzeitig festgelegt, woraus ein konsistentes und widerspruchfreies System an (Un-) Gleichungen entstehen muss, damit eine Optimallösung ermittelt werden kann.[706] Als Lösungsmethoden können in diesen Fällen mathematische Verfahren des Operations Research eingesetzt werden, bei denen nach Festlegung der Zielfunktion und des Entscheidungsfelds kein weiteres Eingreifen der Entscheidungsträger mehr notwendig ist.[707] Zwar erfordert diese mathematisch orientierte Problembetrachtung eine eindeutige Formulierung relevanter Größen, kann im Gegenzug aufgrund der Einsatzmöglichkeiten von IT-gestützten Programmen zur Problemlösung aber eine erhebliche Zeit- und Aufwandsersparnis bringen.[708] Auf der anderen Seite können zur Ermittlung einer zieloptimalen Kombination aus Handlungsalternativen auch auf sukzessivem Vorgehen basierende Ansätze verwendet werden.[709] Hierbei wird eine hinreichend gute Lösung für das Teilmodell durch sukzessives Probieren gesucht, indem sämtliche Aktionsparameter nacheinander auf den Grad der Zielerreichung überprüft werden.[710]

---

[705] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.873.

[706] Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.33f.; *Freidank/ Velte* 2013, S.873.

[707] Vgl. *Klein/ Neugebauer/ Scholl* 2011, S.8; *Freidank/ Velte* 2013, S.884.

[708] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.883f.

[709] Vgl. *Domschke/ Scholl* 2008, S.33.

[710] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.873. Dieses Vorgehen erfordert nach Modellaufstellung weiteres Eingreifen der Entscheidungsträger. Die Verfahren kommen insbesondere dann zum Einsatz, wenn Unklarheit über Art und Höhe der Zielgrößen sowie über die Interdependenzen der Aktionsparameter herrscht, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.884f.

3.2 Rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle

3.2.1 Konzipierung rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle

3.2.1.1 Grundsätzliches

„Die Aufstellung von Entscheidungsmodellen bezüglich der Rechnungslegungspolitik ist im Prinzip darauf ausgerichtet, Handlungsempfehlungen über den Einsatz des Instrumentariums in Abhängigkeit von einer operational formulierten Zielfunktion zu geben."[711] Im Gestaltungsrahmen einer zielorientierten Rechnungslegungspolitik können Verfahren des Operations Research verwendet werden, um den vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel sukzessiv ablaufenden Entscheidungsprozess[712] über den Einsatz von rechnungslegungspolitischen Instrumenten simultan verarbeiten zu können.[713] Unter Berücksichtigung von qualitativen Auswahlkriterien[714] sollen potenzielle Maßnahmen insbesondere auf die Vorteilhaftigkeit ihrer quantitativen Wirkungen im Hinblick auf vorher festgelegte Zielsetzungen beurteilt werden. Die in diesem Zusammenhang verwendeten Modellstrukturen werden durch die beiden Komponenten Zielsystem und Entscheidungsfeld bestimmt.[715]

Da die im Rahmen der Jahresabschlusserstellung zum Einsatz vorgesehenen Instrumente neben Primär- auch Sekundärwirkungen[716] entfalten, ist es er-

---

[711] *Freidank/ Velte* 2013, S.880.

[712] Zu Modellanforderungen für kleine und mittlere Unternehmen siehe Abschnitt 2.6.2.

[713] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.898.

[714] Zur Ableitung einer bilanzpolitischen Strategie auf Grundlage qualitativer Auswahlkriterien siehe etwa *Küting* 2008a, S. 769-771; *Küting/Weber* 2012, S.47ff.

[715] Vgl. *Reibis* 2005, S.57f. Siehe dazu auch die folgenden Abschnitte 3.2.1.2 und 3.2.1.3.

[716] Vgl. insbesondere *Döring/ Obermann* 2008, S.413-437.

forderlich, dass in Überlegungen einer zieloptimalen Gestaltung neben dem aktuellen Abschluss auch Folgeperioden einbezogen werden[717], die der Vermeidung von Fehleinschätzungen in Bezug auf die in der Zukunft auftretenden Jahresabschlussgrößen dienen sollen[718]. In diesem Zusammenhang liegt die Herausforderung bei der Bearbeitung rechnungslegungspolitischer Fragestellungen insbesondere in der betriebswirtschaftlich sinnvollen Modellkonzipierung.[719] Aus der Kenntnis über betriebswirtschaftliche Voraussetzungen für den Einsatz rechnungslegungspolitischer Entscheidungsmodelle können Kriterien abgeleitet werden, die für die technische Umsetzung relevant sind.[720]

3.2.1.2 Zielformulierung

Bei der konzeptionellen Gestaltung rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle spielt die Festlegung einer expliziten Zielfunktion eine wesentliche Rolle. Grundsätzlich können sämtliche quantitativ erfassbaren Größen eines Jahresabschlusses in die Hauptzielgleichung aufgenommen und die so definierten Werte mit Hilfe von potenziellen Aktionsparametern maximiert, minimiert oder fixiert werden[721], was als Höhenpräferenz im Hinblick auf die beabsichtigte Ausprägungsrichtung bezeichnet wird[722]. Liegen hingegen mehrere simultan zu beachtende Zielsetzungen vor, müs-

---

717 Vgl. *Eigenstetter* 1997, S.129; *Reibis* 2005, S.81.

718 Vgl. *Bauer* 1981a, S.182-187. Siehe hierzu Abschnitt 4 dieser Arbeit.

719 Da durch den IT-Fortschritt bereits leistungsfähige Instrumente zur Modellierung von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen zur Verfügung stehen, stellt eher die Modellkonzipierung einen Engpass dar, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.898.

720 Zur Erläuterung von solchen Modellierungsprämissen vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.880f. Ein entsprechender Katalog umfasst die folgenden Kriterien: Rückgriff auf Partialmodelle, Erreichen einer zumindest hinreichend guten Lösung, hinreichende Sicherheit und Vollständigkeit des Instrumenteneinsatzes, pragmatische Begrenzung des Planungshorizonts, Quantifizierbarkeit von Handlungszielen, Konfliktlösbarkeit, Flexibilität des Instrumentariums.

721 Vgl. *Reibis* 2005, S.70f.

722 Vgl. *Eigenstetter* 1997, S.205f.

sen durch die Festlegung der Artenpräferenz das Hauptziel und die Nebenziele separat modelliert werden, wobei letztere in Form von einzuhaltenden Ungleichungsbedingungen Eingang in das Optimierungsmodell finden.[723] Die Zeitpräferenz der Zielausprägung dient der Bestimmung der Vorteilhaftigkeit eines Instrumenteneinsatzes zu unterschiedlichen Zeitpunkten, wobei im Hinblick auf die in der Zukunft liegenden und mit Unsicherheit behafteten Ereignisse gleichzeitig die Sicherheits- und Risikopräferenz berücksichtigt werden muss.[724]

Im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen wird häufig das handelsrechtliche Jahresergebnis als Hauptzielgröße definiert, welche in der Regel maximiert werden soll. Daraus resultiert die folgende technische Anweisung:

(1) $oJE \rightarrow Max\,!$

Das optimale Jahresergebnis (oJE) ist das Resultat der Berechnung von Kombinationsmöglichkeiten einsetzbarer Aktionsparameter und wird aus dem vorläufigen Jahresergebnis (vJE) abgeleitet.[725] Bei der Gleichung zur Bestimmung des Zielwertes können unterschiedliche Einflussfaktoren berücksichtigt werden, die auf die vorläufige Größe wirken, so dass diese je nach gewünschtem Komplexitätsgrad verschiedene Formen aufweisen kann.[726] In diesem Zusammenhang können neben Jahresergebnis verän-

---

[723] Dieser Fall liegt vor, wenn bei der Optimierung einer Hauptzielgröße (z.B. Jahresüberschuss) auch Relationen von finanziellen Kennzahlen eingehalten werden sollen, vgl. Abschnitt 3.2.1.3.3.

[724] Vgl. *Reibis* 2005, S.58; *Domschke/ Scholl* 2008, S.50-54.

[725] Das vorläufige Jahresergebnis muss dabei die Eigenschaften einer variablen Größe haben, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.902.

[726] Zu unterschiedlichen Definitionen der Zielfunktion vgl. etwa *Freidank/ Velte* 2013, S.901f.; *Reibis* 2005, S.152-154. Zu der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Hauptzielgleichung siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.2.2.1.4.

dernden Aktionsparametern auch Wirkungsbeziehungen der ergebnisabhängigen Aufwendungen (z.B. Ertragssteuern, Tantieme) sowie der latenten Steuern in der Hauptzielgleichung berücksichtigt werden. Allerdings erfordert die Integration dieser Jahresabschlussgrößen die Formulierung von expliziten Definitionsgleichungen im Rahmen des Entscheidungsfeldes.[727]

3.2.1.3 Formulierung des Entscheidungsfelds

3.2.1.3.1 Interdependenzen der Jahresabschlussgrößen

Bei der Formulierung des Entscheidungsfelds als zweite Komponente eines Optimierungsmodells müssen zahlreiche Interdependenzen zwischen den einzelnen Jahresabschlussgrößen berücksichtigt werden, woraus insgesamt ein lineares Gleichungssystem entsteht.[728] Beispielsweise müssen etwa bei der Integration von ergebnisabhängigen Aufwendungen im Rahmen der Periodenerfolgsrechnung die linearen Wirkungszusammenhänge zwischen einem positiven Jahresergebnis, dem simultanen Einsatz rechnungslegungspolitischer Aktionsparameter[729] und den daraus insgesamt resultierenden Körperschaftsteuer-, Gewerbesteuer- und Tantiemeaufwendungen quantifiziert werden.[730] Die entstehenden Rückkopplungseffekte zwischen diesen Jahresabschlussgrößen wurden im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen bereits von *Freidank*[731] und darauf auf-

---

[727] Siehe den folgenden Abschnitt 3.2.1.3.1.

[728] Als Basis für Optimierungsläufe können je nach gewünschtem Komplexitätsgrad unterschiedliche Rechenwerke eines Jahresabschlusses verwendet werden. Im Rahmen dieser wird eine teilweise integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Ausgangsbasis eingesetzt. Zur beispielhaften Darstellung der Interdependenzen zwischen den Rechenwerken siehe die formale Beschreibung der Abhängigkeiten der relevanten Rechengrößen im dritten Hauptteil in Abschnitt 1.

[729] Siehe den folgenden Abschnitt 3.2.1.3.2.

[730] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.902-904. Siehe auch im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.2.2.4 und 2.2.2.1.2.

[731] Vgl. *Freidank* 1990, S.95-200; *Lachnit/ Freidank* 1990, S.29-39; *Freidank/ Velte* 2013, S.902-904.

bauend von *Reibis*[732] durch Entwicklung entsprechender Gleichungsformeln umgesetzt. Bei dem im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Entscheidungsfeld handelt es sich um einen grundlegend neu konzipierten Ansatz des mehrperiodigen Modells von *Reibis*[733], welches neben der Bilanz auch die Rechenwerke der Erfolgs- und Finanzrechnung in die simultane Optimierung mit einbezieht.[734]

Schließlich müssen die Interdependenzen der einzelnen Jahresabschlussgrößen nicht nur innerhalb eines Rechenwerks (z.B. nur die Bilanz oder nur die Erfolgsrechnung betreffend) sondern auch zwischen den Rechenwerken erfasst werden. Das betrifft insbesondere die Zusammenhänge von den Bilanzposten des Anlagevermögens und den Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung oder dem Bilanzposten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und dem Zinsaufwand.[735] Das Jahresergebnis als Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung wird in der Bilanz als Mehrung oder Minderung des Eigenkapitals ausgewiesen. Am deutlichsten werden jedoch die Interdependenzen der Rechenwerke am Beispiel einer derivativ abgeleiteten und direkt dargestellten Kapitalflussrechnung. Eine solche Kapitalflussrechnung setzt sich ausschließlich aus den Rechengrößen der anderen beiden Rechenwerke zusammen. Die Kapitalflüsse müssen ebenfalls formal dargestellt werden, um diese Größen innerhalb des Optimierungsmodells

---

732 Vgl. *Reibis* 2005, S.134-141.

733 Vgl. *Reibis* 2005, S.81-230.

734 Siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.

735 Zur Beschreibung der sachlichen Interdependenzen einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung siehe im ersten Hauptteil den Abschnitt 3. Zur Darstellung dieser Zusammenhänge mit Hilfe quantifizierbarer Formeln siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1 und anhand eines ausführlichen Zahlenbeispiels den Abschnitt 3.2.2.

nutzen können.[736] Der Cash Flow als Endsaldo der Kapitalflussrechnung stellt wiederum die Veränderung innerhalb des Bilanzpostens der liquiden Mittel dar. Neben der Berücksichtigung der sachlichen Interdependenzen der Jahresabschlussgrößen müssen bei mehrperiodigen Modellen insbesondere die zeitlichen Beziehungen formalisiert erfasst werden, um die Wirkungen ausgewählter rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf zukünftige Posten darstellen zu können.[737]

3.2.1.3.2 Jahresabschlussverändernde Aktionsparameter

Bei der Konzipierung von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen stellen Aktionsparameter die zur Verfügung stehenden Gestaltungs- und Abbildungsalternativen zur gezielten Transformation eines vorläufigen Jahresabschlusses dar. Demnach umfassen Entscheidungsfelder neben den Gleichungsbedingungen zur formalen Berücksichtigung der linearen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Jahresabschlussgrößen auch einen aus Ungleichungen bestehenden Aktionsraum, mit dem sämtliche Veränderungspotenziale in die Modellstruktur integriert werden.[738] Die quantitative Wirkung einer beabsichtigten Maßnahme wird mit Hilfe von Ober- und Untergrenzen festgelegt.[739] Bei der Formulierung von daraus resultierenden Modellrestriktionen spielt die Flexibilität eines Parameters, d.h. die Teilbarkeit durch Zulassung von Zwischenwerten, eine entscheidende Rolle.[740] Für die technische Umsetzung eines Optimierungsmodells hat die Differenzierung der Manövriermasse in flexible und inflexible Aktionsparameter zur

---

736 Zur beispielhaften Darstellung der Ableitung der Kapitalflussrechnung aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung siehe das Zahlenbeispiel im dritten Hauptteil in Abschnitt 3.2.2.1.1.3.

737 Siehe das Zahlenbeispiel im dritten Hauptteil in Abschnitt 3.2.2.2.

738 Vgl. *Eigenstetter* 1997, S.210.

739 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.904f.

740 Vgl. *Reibis* 2005, S.159f.

Konsequenz, dass die gesamte Modellstruktur auf der Basis eines gemischt-ganzzahligen Ansatzes aufgebaut werden muss.[741]

In der Regel werden rechnungslegungspolitische Instrumente derart formuliert, dass deren Wirkungsbeziehungen zu den vorläufigen Jahresabschlussgrößen aus den verwendeten Variablen erkennbar sind.[742] Die Aktionsparameter können den Ausgangswert sowohl erhöhen als auch reduzieren, wobei das maximale Veränderungspotenzial durch den bilanzierenden Entscheidungsträger festgelegt werden muss.[743] Steht z.B. eine quantitativ flexible Maßnahme zur Gestaltung des handelsrechtlichen Werts des Sachanlagevermögens zur Verfügung, so gelten im Hinblick auf die Erhöhung und Verringerung der vorläufigen Jahresabschlussgröße unter Berücksichtigung der Nicht-Negativitäts-Bedingungen die folgenden Zusammenhänge zwischen Aktionsparameter ($xSAV$), vorläufigem ($vSAV$) und optimierten Wert ($oSAV$):[744]

(2) $xSAV \leq oSAV - vSAV$ mit $oSAV \geq vSAV$ und $xSAV \geq 0$ bei Zunahme

(3) $xsAV \leq vSAV - oSAV$ mit $vSAV \geq oSAV$ und $xsAV \geq 0$ bei Abnahme.

Quantitativ inflexible Aktionsparameter liegen vor, wenn bei deren Einsatz keine Möglichkeit zur Bildung von Zwischenwerten besteht, d.h. eine Ent-

---

741 Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.904f. Siehe im dritten Hauptteil auch die Abschnitte 2.1 und 3.1.

742 Soll z.B. das vorläufige Sachanlagevermögen ($vSAV$) gestaltet werden, so werden diese Größe verändernde Aktionsparameter mit $xSAV$ bezeichnet. Für die optimierte Größe nach Durchführung der Gestaltung folgt die Bedingung $oSAV = vSAV \pm xSAV$.

743 Im Sinne des Grundmodells von *Freidank* 1990 handelt es sich bei den maximalen Veränderungspotenzialen um die Differenz zwischen dem vorläufig bilanzierten Wert und dem maximal bei Erhöhung bzw. minimal bei Verringerung erreichbaren Wert, vgl. *Freidank* 1990, S.124-126.

744 Vgl. auch *Freidank/ Velte* 2013, S.905. Zur Herleitung dieser formalen Beziehungen siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 2.2.2.

weder-Oder-Entscheidung über den Ansatz getroffen werden muss, was insbesondere auf Instrumente in Form von Wahlrechten zutrifft. In solchen Fällen muss für das entsprechende Veränderungspotenzial zusätzlich die multiplikative Verknüpfung mit einer Binärvariable genutzt werden, die durch die beiden Ausprägungen „0“ und „1“ die Ausübung einer Maßnahme bestimmt.[745] Die formalen Zusammenhänge zwischen Aktionsparameter (*xSAV*), vorläufigem (*vSAV*) und optimierten Wert (*oSAV*) lassen sich folgendermaßen darstellen:

(4) $(oSAV - vSAV) * xSAV \leq oSAV - vSAV$ mit $oSAV \geq vSAV$ und $xSAV$ binär

(5) $(vSAV - oSAV) * xsAV \leq vSAV - oSAV$ mit $vSAV \geq oSAV$ und $xsAV$ binär.

3.2.1.3.3 Einbindung von Kennzahlen

Kennzahlen können im Rahmen von Modellen eine Rolle spielen, wenn neben der Gestaltung eines Hauptzielwerts die Einhaltung von bestimmten Relationen zwischen den einzelnen Jahresabschlussgrößen als relevant erachtet wird.[746] Letztendlich macht erst die Integration von Finanzkennzahlen in rechnungslegungspolitische Modellkonzepte die Verwendung der linearen Optimierungsmodellstruktur erforderlich, da zusätzliche Restriktionen beachtet werden müssen.[747] Die Berücksichtigung von Kennzahlen erfolgt auf der Basis von Ungleichungen und einzuhaltenden Soll-Vorgaben.[748] Im Rahmen von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen kön-

---

[745] Vgl. *Reibis* 2005, S.159f.; *Freidank/ Velte* 2013, S.905f. Die Ausprägung „0“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Maßnahme nicht zum Einsatz kommt. „1“ hingegen steht für den Ansatz der entsprechenden Maßnahme.

[746] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.906-911.

[747] Ohne die restriktiven Nebenbedingungen, die aus der Einhaltung von Finanzkennzahlen resultieren, würden z.B. zur Maximierung des Jahresergebnisses nur diejenigen Maßnahmen eingesetzt werden, die den Zielfunktionswert erhöhen. Erst die Begrenzung dieses Veränderungspotenzials durch explizite Nebenziele charakterisiert einen Optimierungsvorgang, der die Suche nach einer optimalen Maßnahmenkombination bei gleichzeitiger Einhaltung sämtlicher Restriktionen darstellt.

[748] Vgl. *Reibis* 2005, S.154-158. Siehe auch im dritten Hauptteil den Abschnitt 3.2.4.

nen grundsätzlich sämtliche absoluten und relativen Kennzahlen, die sich mit den Rechengrößen aus Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung beschreiben lassen, eingebunden werden. Dabei ist die Berücksichtigung derjenigen Kennzahlen relevant, die von externen Jahresabschlussadressaten typischerweise zur Analyse der Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens verwendet werden.[749] Entscheidend bei der Integration von Kennzahlen ist, dass das Veränderungspotenzial, welches aus den einzelnen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen resultiert, simultan in die Kalkulation der Kennzahlenniveaus eingeht.

3.2.2 Merkmale ausgewählter rechnungslegungspolitischer Modellansätze

Entscheidungsmodelle zur Rechnungslegungspolitik sollen grundsätzlich in der Lage sein, unter bestimmten Voraussetzungen Problemstellungen des zieloptimalen Einsatzes rechnungslegungspolitischer Maßnahmen bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen den verwendeten Jahresabschlussgrößen im Entscheidungsfeld zu lösen. Die existierenden Ansätze unterscheiden sich jedoch in ihrer Ausprägungsform zum Teil deutlich voneinander, weil je nach Untersuchungsrichtung unterschiedliche Eigenschaften als relevant erachtet wurden. Die folgenden Darstellungen sollen zunächst dazu dienen, die verschiedenen Charakteristika bereits aufgestellter rechnungslegungspolitischer Modelle zu systematisieren, um anschließend die im Rahmen dieser Arbeit eingeschlagene Untersuchungsrichtung abzugrenzen und auch die Besonderheiten des konzipierten Optimierungsansatzes herauszustellen.

---

[749] Vgl. *Freidank* 1990, S.89f. Zu als relevant erachteten Kennzahlen im Modell siehe im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.5. Zur optimierten Darstellung siehe den Abschnitt 2.2.2.4 in Verbindung mit den Abschnitten 2.2.2.1 bis 2.2.2.3.

In der im Jahr 2005 von *Reibis* veröffentlichten wissenschaftlichen Untersuchung wurden die bis dahin im Schrifttum entwickelten Modelle anhand von ausgewählten Kriterien gegenübergestellt sowie deren Stärken und Schwächen analysiert, um etwaige Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.[750] Die dort vorgestellten Ansätze lassen sich zunächst nach ihrem zeitlichen Betrachtungshorizont in ein- und mehrperiodige Modelle differenzieren.[751] Fast alle Umsetzungen verwenden ein Simultanmodell zur Zielerreichung.[752] Dabei variiert die Zielgröße im Wesentlichen zwischen dem handelsrechtlichen Jahresergebnis und seiner Verwendung (Ausschüttung oder Thesaurierung), der Ertragsteuerbelastung[753] und den aus Jahresabschlussposten ableitbaren Kennzahlen. Zur Lösung von Zielkonflikten wurde entweder das mathematische Konzept eines lineares Programm mit Formulierung von Primär- und Sekundärzielen benutzt oder Gewichtungsfaktoren eingesetzt, mit denen die hierarchischen Beziehungen zwischen den Zielgrößen ausgedrückt werden können. In der Regel wurde durch eine entsprechende Modellierung versucht aufzuzeigen, wie der handelsrechtliche Einzelabschluss einer Kapitalgesellschaft mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Alternativen nach HGB in eine zieloptimale Struktur transfor-

---

750 Vgl. *Reibis* 2005, S.63.

751 Aus Komplexitätsgründen sowie wegen Unsicherheitsaspekten mehrperiodiger Planung arbeiten die meisten Autoren mit einem einperiodigen Zeithorizont (*Bender* 1980, *Freidank* 1990, *Hahn/ Schneider* 1998, *Kloock* 1989, *Krog* 1998, *Schäfer* 1999, *Seelbach/ Fischer* 1998, *Steudter* 1992). Mehrperiodige Ansätze finden sich bei *Johänntgen-Holthoff* 1986 und *Krauß* 1987.

752 In der Arbeit von *Krauß* erfolgt die Suche nach der optimalen Lösung durch sukzessive Berechnungen, vgl. *Krauß* 1987, S.242-297.

753 Die Einbeziehung von Ertragsteuern in die Modelle, sofern diese vorgenommen wurde, erfolgte in der Regel nach den Prinzipien der zu den Erstellungszeitpunkten gültigen Teilsteuerrechnung etwa mit Hilfe von simultanen Matrizenmodellen, vgl. *Freidank* 1990, S.99-113; *Hahn/ Schneider* 1998, S.372-379. In einigen Fällen wurde darüber hinaus ein umfangreiches Konzept zur Ermittlung latenter Steuern berücksichtigt, vgl. *Krog* 1998, S.130-138; *Schäfer* 1999, S.385-406; *Hahn/ Schneider* 1998, S.380-386.

miert werden kann.[754] Zum Teil spielten auch internationale Rechnungslegungsstandards wie IAS/IFRS und US-GAAP sowie die darin enthaltenen Gestaltungsmöglichkeiten eine Rolle bei der Formulierung von Entscheidungsmodellen.[755] Jedoch wurden nicht alle der vorgestellten Ansätze auf Basis einer IT-gestützten Programmierung umgesetzt[756], wodurch die Praktikabilität der entwickelten Strukturen deutlich eingeschränkt wird.

Durch die von *Reibis* durchgeführte systematische Analyse der Merkmale bereits entwickelter Modelle zur zieloptimalen Rechnungslegungspolitik[757] wurden Stärken und Schwächen der verwendeten Modellstrukturen identifiziert und gleichzeitig zum Anlass genommen, ein neues Konzept zu der bekannten Problemstellung zu entwickeln.[758] Als Basis wurde das Grundmodell von *Freidank* genutzt, weil es eine hohe Flexibilität und wegen des verwendeten Struktur gute Erweiterungsmöglichkeiten aufweist.[759] Der Grundsatz der Bilanzkontinuität gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 1 und das Prinzip von zum Teil entgegengesetzten Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen im Zeitablauf werden als Gründe für die Entwicklung eines mehrperiodigen simultanen Optimierungsmodells

---

754 Zum Teil wurde aber auch ein Konzernabschluss als Optimierungsobjekt verwendet, vgl. *Schäfer* 1999, S.231-406; *Steudter* 1992, S.92-401; *Hahn/ Schneider* 1998, S.347-365.

755 Zur Modellerweiterungen nach internationalen Rechnungslegungsnormen vgl. *Krog* 1998, S.140-176; *Schäfer* 1999, S.407-468; *Hahn/ Schneider* 1998, S.347-370.

756 Eine EDV-technische Umsetzung erfolgte u.a. bei *Freidank* 1990, *Hahn/ Schneider* 1998, *Seelbach/ Fischer* 1998. Allgemein formulierte Modelle finden sich bei *Johänntgen-Holthoff* 1986, *Kloock* 1989, *Krauß* 1987, *Steudter* 1992. Die übrigen Verfasser (*Bender* 1980, *Krog* 1998, *Schäfer* 1999) verweisen entweder auf die eingesetzte Software oder haben gar keine Programmierung des aufgestellten Modells umgesetzt, vgl. *Reibis* 2005, S.63.

757 Vgl. hierzu die synoptische Darstellung bei *Reibis* 2005, S.64-66.

758 Vgl. *Reibis* 2005, S.63-67.

759 Vgl. *ebenda*, S.80.

genannt.[760] Inhaltliche Erweiterungen wurden insbesondere in Bezug auf die neu konzipierte Integration zur Erfassung latenter Steuern[761], die gesetzlichen Rücklagendotierungen nach dem Aktiengesetz unter Berücksichtigung erfolgsneutraler Wahlrechte[762], die Zulassung eines negativen Jahresergebnisses[763], die Ausübung von Sachverhaltsgestaltungen[764] sowie auf die Modifikation der Ermittlung ergebnisabhängiger Aufwendungen[765] vorgenommen.[766] Um die Ursachen-Wirkungsbeziehungen von Input- und Output-Größen realitätsnah abbilden zu können, wurde das rechnungslegungspolitische Instrumentarium in vier Gruppen unterteilt, wobei jede Gruppe ein spezifisches Veränderungspotenzial repräsentiert.[767] Zur Berücksichtigung der neueren Entwicklungen in der Rechnungslegungspolitik wurden darüber hinaus ein Konzept zur Einbeziehung wertorientierter Kennzahlen[768] sowie rechnungslegungspolitische Modelle nach den Vorschriften der IAS/IFRS[769] vorgestellt. Sämtliche Modellgestaltungen wurden mit Hilfe von Microsoft Excel und der Optimierungssoftware LINGO computergestützt umgesetzt und mit umfangreichen Rechenbeispielen verdeutlicht.[770] Diese Ausführungen zeigen eindrucksvoll, wie komplex das Themengebiet der

---

760 Vgl. *ebenda*, S.81.

761 Vgl. *ebenda*, S.108-114.

762 Vgl. *ebenda*, S.115-126.

763 Vgl. *ebenda*, S.118.

764 Vgl. *ebenda*, S.174-178.

765 Vgl. *ebenda*, S.134-151.

766 Vgl. *ebenda*, S.82.

767 Die Unterteilung der Aktionsparameter ist wichtig, um die quantitativen Auswirkungen auf die verwendeten Jahresabschlussgrößen korrekt zu erfassen. Hierbei müssen diejenigen Parameter voneinander abgegrenzt werden, die unterschiedlich auf die Handels- und Steuerbilanz wirken, vgl. *Reibis* 2005, S.105f.

768 Vgl. *ebenda*, S.231-328.

769 Vgl. *ebenda*, S.329-385.

770 Der Quellcode der Programmierung, die Funktionsweise des Programms sowie die Lösungsreports wurden im Anhang der Arbeit dargestellt, vgl. *Reibis* 2005, S.396-519.

quantitativen Rechnungslegungspolitik ist und wie etwaige Lösungsansätze für die praktische Anwendung gestaltet werden können.

Weil rechnungslegungspolitische Modelle vor allem in der Lage sein müssen, die durch Gesetze definierten Ursachen-Wirkungsbeziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen und den zur Verfügung stehenden Veränderungspotenzialen praxistauglich abbilden zu können, erfordern Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen eine ständige Anpassung der Modellvariationen. Aufgrund der Novellierung der steuer- und handelsrechtlichen Vorschriften durch das BilMoG wurden durch *Freidank/ Sassen* sowohl die simultanen Matrizenmodelle zur Prüfung ergebnisabhängiger Erfolge unter besonderer Berücksichtigung des Instituts der latenten Steuern[771] als auch darauf aufbauende Modelle zur rechnungslegungspolitischen Optimierung[772] weiterentwickelt. Die Abschaffung der Umkehrmaßgeblichkeit[773] erfordert eine Neustrukturierung der rechnungs-legungspolitischen Instrumente, welche in den entsprechenden Modellen als Aktionsparameter eingesetzt werden. Aufgrund der nunmehr bestehenden Möglichkeit zur autonomen Ausübung von bestimmten handels- und steuerrechtlichen Wahlrechten[774] wird die Manövriermasse in diesem neukonzipierten Modell dreigeteilt in erstens nur handelsrechtlich zulässige, zweitens GoB- inkonforme steuerrechtliche sowie drittens gleichzeitig handels- und steuerrechtlich wirkende Aktionsparameter.[775] Insbesondere die in der ersten und zwei-

---

771 Vgl. *Freidank/ Sassen* 2014a, S.699-717. Zur Auswertung empirischer Untersuchungen im Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen latenten Steuern und Earnings Management siehe etwa den Beitrag von *Breitkreuz* 2012, S.1259-1296.

772 Vgl. *Freidank/ Sassen* 2014b, S.1262-1266.

773 Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.4.2.

774 Vgl. *BMF* 2010a, Tz.16.

775 Vgl. *Freidank/ Sassen* 2014b, S.1262.

ten Gruppe zusammengefassten Instrumente entfalten Wirkungen auf die Bilanzierung latenter Steuern, die im Rahmen der Formulierung von Gleichungsbedingungen berücksichtigt werden müssen.[776]

Es wird anschließend aufgezeigt, wie das hergeleitete lineare Gleichungssystem zur Berechnung ergebnisabhängiger Erfolge einer Aktiengesellschaft durch Berücksichtigung einer expliziten Zielfunktion mit Hilfe eines Simplextableaus zu einem Optimierungsansatz ausgebaut werden kann.[777] Eine Beispielrechnung zur Maximierung, Minimierung und Fixierung des handelsrechtlichen Jahresergebnisses nach ergebnisabhängigen Erfolgen durch den Einsatz ausgewählter rechnungslegungspolitischer Maßnahmen verdeutlicht den praxisorientierten Aufbau und die Funktionsweise des linearen Optimierungsmodells.[778] Diese Weiterentwicklung eines IT-gestützten Lösungsansatzes, der aufgrund seines flexiblen Konzepts in verschiedene Richtungen erweiterungsfähig ist[779], bildet für Entscheidungsträger die quantitative Basis im Hinblick auf rechnungslegungspolitische Gestaltungsprozesse und veranschaulicht den modellbezogenen Umgang mit Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen[780] sowie die Komplexität der Zusammenhänge optimaler finanzieller Entscheidungen.[781]

In der fachbezogenen Literatur findet sich ein weiterer, von den vorgenannten Konzepten abweichender verhaltenstheoretischer Ansatz von *Obermann*,

---

[776] Vgl. *Freidank/ Sassen* 2014b, S.1263f.

[777] Vgl. *ebenda*, S.1263f.

[778] Vgl. *ebenda*, S.1263-1265.

[779] Insbesondere wäre eine Anpassung an die Regelungen der IFRS unter Hervorhebung des IAS 12 ohne Schwierigkeiten möglich, vgl. *Freidank/ Sassen* 2014b, S.1266.

[780] Zu Auswirkungen von Steuer- und Bilanzreform vgl. *Freidank/Buchholz* 2008, S.109-133.

[781] Vgl. *Freidank/ Sassen* 2014b, S.1266.

welcher der expliziten Fragestellung über den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zur Beeinflussung von Kreditvergabeentscheidungen nachgeht.[782] Ausgehend von den Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften sowie der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie werden zunächst Determinanten analysiert, die in die Entscheidung über den Einsatz von Rechnungslegungspolitik einfließen[783] und anschließend mit Hilfe eines Mehrkomponentenmodells[784] die formalen Wirkungszusammenhänge zwischen der modifizierten Rechnungslegung und den Zielvorstellungen der Entscheidungsträger aufgezeigt[785]. Dabei werden durch die Handlungskomponente im Modell die möglichen rechnungslegungspolitischen Gestaltungsalternativen in einem Vektor zusammengefasst sowie deren zielbezogenen Auswirkungen auf relevante Rechnungslegungsparameter mit Hilfe der beiden Maßnahmeneigenschaften Wirkungsrichtung und -umfang formal abgebildet.[786] Die Ergebniskomponente stellt anschließend die Modifikation der Rechnungslegung durch gezielten Instrumenteneinsatz dar.[787] Den inhaltlichen Kern des Modells bildet die Folgenkomponente, mit deren Hilfe die möglichen Konsequenzen des Handlungsergebnisses systematisiert werden sollen.[788] Am Beispiel von Kreditvergabeentscheidungen wer-

---

782 Vgl. *Obermann* 2011, S.139-261.

783 Vgl. *ebenda*, S.140-161.

784 Es wird ein erweiterter Ansatz eines kognitiven Modells bestehend aus der Personen-, Situations-, Person-Situations-Interaktions-, Handlungs-, Ergebnis-, Folgen- sowie der Erwartungskomponente zu Grunde gelegt, vgl. *Obermann* 2011, S.162-216.

785 Vgl. *ebenda*, S.162-261.

786 Vgl. *ebenda*, S.179-186. Durch die Wirkungsrichtung wird beschrieben, ob eine Maßnahme die relative Veränderung einer Zielgröße bedingt. Der Wirkungsumfang bestimmt hierbei das Ausmaß der Veränderung, vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.422.

787 *Obermann* weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Entscheidungsträger grundsätzlich auch mit Methoden der linearen Programmierung optimale Ergebnisse berechnen können. In seinem Modell geht es nicht um eine exakte Berechnung als vielmehr um das Abwägen durch überschlägige Einschätzungen, vgl. *Obermann* 2011, S.186f.

788 Vgl. *ebenda*, S.187.

den etwaige Kosten und Nutzen des Einsatzes von Rechnungslegungspolitik für Zwecke der positiven Beeinflussung von Kreditkonditionen durch Gleichungsbeziehungen erfasst und beurteilt.[789] Das deterministische Modell, welches bisher faktisch eine Entscheidung unter Sicherheit unterstellt, wird um praxisrelevante Unsicherheitsaspekte zukünftiger Ereignisse in Form von Erwartungskomponenten erweitert.[790] Mit dem von *Obermann* entwickelten Formelwerk sollten insbesondere Verhaltensdeterminanten der an einer Kreditvergabe beteiligten Entscheidungsträger identifiziert und modelltheoretisch abgebildet werden. Hierbei standen die funktionalen Verknüpfungen derjenigen Determinanten im Fokus, die einen Effekt auf das Entscheidungsverhalten zum Einsatz von Rechnungslegungspolitik im Hinblick auf die Beeinflussung von Kreditvergabekonditionen haben, um beurteilen zu können, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Rechnungslegung zwecks Zielerreichung möglicherweise modifiziert worden ist.[791]

Für den Einsatz in der betriebswirtschaftlichen Praxis wurde unter anderem von *Dauner* ein softwaregestütztes Simulationsmodell[792] für die die retro- und prospektive Betrachtung einer integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung entwickelt, welches sich auch zur Beurteilung bilanzpolitischer

---

789 Vgl. *ebenda*, S.188-202.

790 Vgl. *ebenda*, S.202-216.

791 Vgl. *ebenda*, S.252-261.

792 Hierbei handelt es sich um die kommerziell umgesetzte Software ASRAP® (Analytisch-Synthetische- Raster-Planung). Als weitere, z.T. auch erfolgreichere Systeme zur integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung können hier folgende Produkte ohne Anspruch auf Vollständigkeit genannt werden: Modul Corporate Planner Finance®, professional planner® 8, SAP (BW-IP)® - Business Warehouse – Integrierte Planung. Diese Softwarelösungen sind in der Lage die buchhalterischen Zusammenhänge zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlust- sowie Kapitalflussrechnung exakt abzubilden sowie die Wirkungen geplanter strategischer, taktischer und operativer Maßnahmen zu verarbeiten. Im Folgenden wird aufgrund der wissenschaftlichen Publikationen von *Dauner* ausschließlich Bezug auf das Konzept von ASRAP genommen.

und bilanzanalytischer Fragestellungen eignet.[793] Dabei wurden zunächst die auf der Logik der doppelten Buchhaltung basierenden formalen Zusammenhänge zwischen den Jahresabschlussgrößen der drei Rechenwerke mit Hilfe eines homogenen linearen Gleichungssystems modelliert. Ein Lösungsalgorithmus erlaubt es nach gezielter Variation von Eingabewerten (Input) alle anderen Größen (Output) simultan zu bestimmen, so dass ein exakt verknüpfter dreiteiliger Jahresabschluss bestehend aus einer integrierten Kapitalflussrechnung, Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung entsteht.[794] Auf Basis dieser sogenannten Input- Output- Simulation lassen sich auch bilanzpolitische Alternativen sowie daraus entstehende Wirkungszusammenhänge in den betrachteten Jahresabschlüssen buchhalterisch exakt abbilden.[795] Durch dieses IT-gestütztes Hilfsinstrument kann Bilanzpolitik interaktiv betrieben werden.[796] Allerdings entspricht diese Herangehensweise einem sukzessiven Probieren von alternativen Einsatzmöglichkeiten mit anschließender Berechnung der quantitativen Effekte. In Abgrenzung zu den vorgenannten simultanen rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen wird also nicht die zieloptimale Kombination aus einem bestehenden Maßnahmenbündel gesucht, sondern die Wirkung von Einzelmaßnahmen auf die integrierten Jahresabschlussgrößen beurteilt. Aufgrund der softwaretechnischen Umsetzung der buchhalterischen Logik durch ein lineares Gleichungssystem bietet dieses Produkt jedoch einen praxistauglichen Ansatz zur Beurteilung rechnungslegungspolitischer Fragestellungen.

---

[793] Vgl. *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996a, S.241; *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996c, S.1578-1580.

[794] Vgl. *Dauner/ Dauner-Lieb* 2002, S.320f.

[795] Vgl. *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996a, S.241.

[796] Vgl. *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996c, S.1580.

Die folgenden Überlegungen zur Herausstellung von den im Rahmen dieser Arbeit als relevant erachteten Merkmalen für rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle beruhen in Abgrenzung zu verhaltenstheoretischen Modellansätzen auf einer rein quantitativ orientierten Entscheidungstheorie. Es werden nur diejenigen Einflussfaktoren betrachtet, die eine unmittelbare Veränderung der betrachteten Zahlenbasis bewirken können und darüber hinaus nicht durch Unsicherheitsaspekte beeinflusst sind. Die Entwicklung einer rationalen Entscheidungsgrundlage zum zieloptimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Instrumente steht hierbei im Vordergrund.

3.2.3 Konzeptionelle Erweiterungen bestehender Modellansätze

Die bisher in wissenschaftlichen Untersuchungen vorgestellten Modellansätze zur Rechnungslegungspolitik basieren in den meisten Fällen auf der Bilanz eines Einzelabschlusses nach HGB[797] sowie der im Eigenkapital ausgewiesenen Periodenerfolgsgröße. Durch rechnungslegungspolitische Maßnahmen können dann einerseits die Bestandposten der Bilanz sowie andererseits die residuale Stromgröße des Jahresergebnisses beeinflusst werden. Die simultanen Auswirkungen auf wichtige rentabilitäts- und liquiditätsbezogene Größen des Jahresabschlusses blieben somit unberücksichtigt. Dabei spielt die Betrachtung der zum Teil entgegengesetzten Ziele der Rentabilitätssteigerung und Liquiditätssicherung[798] gerade beim Einsatz von Sachverhaltsgestaltungen eine bedeutende Rolle.

---

[797] In einzelnen Fällen wurden auch Modelle auf Basis einer Bilanz und GuV umgesetzt. Daneben wurden auch Ansätze für einen Konzernabschluss oder auch für Abschlüsse nach internationalen Rechnungslegungsnormen vorgestellt. Siehe hierzu die vorstehenden Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.

[798] Die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Liquiditätszuflusses kann mit einer Verminderung der Gewinnerwartung zusammenhängen und umgekehrt, vgl. *Heinen* 1992, S.209. Ausführlicher zum Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität im Rahmen des Working Capital- Managements siehe *Meyer* 2007, S.145-148.

Rechnungslegungspolitische Problemstellungen sollten nach Möglichkeit auf Basis einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung analysiert und somit auch die relevanten Stromgrößen wie Umsatzerlöse oder Cash Flows in die Optimierungsüberlegungen mit einbezogen werden. Modelle für die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung, wie sie zum Teil für die betriebswirtschaftliche Praxis entwickelt worden sind, bieten unterschiedliche Ansatzpunkte für den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen sowie für die Einschätzung der resultierenden Wirkungen auf Jahresabschlussgrößen. Damit können die für diesen Zweck aufgebauten Modellstrukturen im Rahmen der Abschlusserstellung und -planung den Entscheidungsträgern wertvolle Informationen über die Steuerungsmöglichkeiten durch zielgerichteten Einsatz von zur Verfügung stehenden Maßnahmen liefern.[799] Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit ein quantitativer Optimierungsansatz aus rechnungslegungspolitischer Perspektive auf Basis einer mehrere Perioden umfassenden Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung entwickelt. Hierfür ist es notwendig neben den drei Hauptrechnungen auch Nebenrechnungen (z.B. Investition, Finanzierung, Steuern) zu berücksichtigen, um bestehende Interdependenzen zwischen den integrierten Jahresabschlussgrößen realitätsnah abbilden zu können.[800] Die Mehrperiodigkeit dient insbesondere der Darstellung von Primär- und Sekundäreffekten potenzieller Gestaltungs- und Abbildungsalternativen.

Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern auch eine Anpassung der formal erfassten Wirkungszusammenhänge zwischen den betrachteten Jahresabschlussgrößen und den eingesetzten Maßnahmen. Die Abschaffung der Umkehrmaßgeblichkeit durch das BilMoG erfordert eine

---

[799] Vgl. *Freidank* 1990, S.223f.

[800] Vgl. im dritten Hauptteil den Abschnitt 1.1.

Neustrukturierung rechnungslegungspolitischer Aktionsparameter im Modell, da nunmehr in bestimmten Fällen die Möglichkeit zur Ausübung einer autonomen Steuerbilanzpolitik besteht. Es resultiert eine Gruppe von Aktionsparametern, die zwar die Berechnung von Ertragsteuern und den Posten der latenten Steuern beeinflusst, sonst jedoch keine Wirkungen auf die handelsrechtlichen Wertansätze entfaltet.[801] Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, das in die Modelle eingebettete Konzept zur Kalkulation der latenten Steuern zu aktualisieren. Die formale Abbildung der Wechselwirkungen von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen, Ertragsteuern und latenten Steuern soll mit Hilfe von Nebenrechnungen, die zu Nebenbedingungen in der verwendeten Struktur führen, umgesetzt werden.

Bei der Modellierung müssen grundsätzlich alle wesentlichen Einflussfaktoren einer gegebenen Situation berücksichtigt werden, um eine real vorhandene Fragestellung modelltheoretisch lösen zu können. Das bedeutet, dass Modelle nicht allgemeingültig sondern hinreichend spezifisch formuliert werden sollten. Weil kleine und mittlere Unternehmen bisher nicht explizit für Zwecke der optimalen Rechnungslegungspolitik betrachtet worden sind, soll sich das im Rahmen dieser Arbeit weiterentwickelte Konzept an den Anforderungen dieser Unternehmensgrößenklasse orientieren.[802] Im Folgenden werden zunächst theoretische Kriterien dargestellt, die aus Kosten- und Nutzengesichtspunkten bei der Formulierung von rechnungslegungspolitischen Alternativen in Modellen zu berücksichtigen sind.

---

[801] Zu den Modellmerkmalen des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Optimierungsansatzes siehe insbesondere im dritten Hauptteil die Abschnitte 1.1 sowie 2.1.

[802] Vgl. hierzu den Abschnitt 2.6.2.

4 Kosten und Nutzen rechnungslegungspolitischer Gestaltung aus dem Blickwinkel der Unternehmensführung[803]

4.1 Grundlegende Betrachtung

4.1.1 Erstellung des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung des Verwendungszwecks

Durch die Erfassung von Unternehmenstransaktionen mit Hilfe der Systematik der kaufmännischen doppelten Buchführung werden Informationen für die Erstellung eines Jahresabschlusses in Form einer Periodenabschlussrechnung ermittelt[804], deren finale Verarbeitung in der Verantwortung der Unternehmensführung liegt[805]. Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses, die unter Beachtung zahlreich kodifizierter Normierungen erfolgt[806], spielt der vorgesehene Verwendungszweck eine wesentliche Rolle, da hiermit die Art und der Umfang der gegebenen Abbildungsregeln zweckmäßig bestimmt werden kann.[807] Vor dem Hintergrund, dass das Handelsrecht selbst keinen expliziten Zweck für den Jahresabschluss konkretisiert[808], sollten insbesondere die beiden Funktionen Zahlungsbemessung sowie Informationsvermittlung unter Berücksichtigung der expliziten Zielvorstellungen der

---

803 Im Zusammenhang mit rechnungslegungspolitischen Gestaltungsprozessen werden in dieser Arbeit Kosten und Nutzen anhand des Beitrags des Gestaltungspotenzials zur Zielerreichung betrachtet. Sachverhalte und zwischen ihnen bestehende Zusammenhänge, die der Zielerreichung entgegenstehen, werden als Kosten bezeichnet. Andersherum handelt es sich um Nutzen bei Sachverhalten, die die Zielerreichung positiv beeinflussen, vgl. *Detert/ Sellhorn* 2007, S.251.

804 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.3f.

805 Vgl. §§ 242 Abs.1 S.1, 264 Abs.1 S.1 HGB.

806 Siehe dazu etwa Abschnitt 4.2.1.

807 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.39f.

808 Obwohl Bilanzierungsvorschriften stets mit Begründungen im Rahmen handelsrechtlicher Gesetzesentwürfen beschlossen werden (siehe z.B. zum BilMoG *BT-DRS* 16/12407, S.83ff.), fehlen für die Ableitung der Rechnungslegungsvorschriften das grundlegende Ziel bzw. Zielsystem, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.16f.

Adressaten beachtet werden.[809] Dementsprechend ist bereits bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sowie der Verwendung sonstiger relevanter Informationen[810] darauf Rücksicht zu nehmen, welche Adressaten für das Unternehmen relevant sind und welche Konsequenzen sie aus der Betrachtung der veröffentlichten Datenbasis ziehen können, um etwaige Kosten aus der Informationsvermittlung gering zu halten und den Nutzen im Hinblick auf Unternehmenszielerreichung zu steigern.[811] Kosten, die im Rahmen der Jahresabschlusserstellung aus dem Einsatz rechnungslegungspolitischen Instrumentariums entstehen[812], betreffen insbesondere Sachverhaltsgestaltungen, da hierbei Unternehmensprozesse gezielt durch Transaktionen angepasst werden müssen, woraus zusätzliche Transaktionskosten und in bestimmten Fällen auch erhöhter Dokumentationsaufwand resultieren können.[813]

4.1.2 Gestaltung des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der Auswahlkriterien rechnungslegungspolitischer Maßnahmen

Aufgrund der Vielzahl von externen Jahresabschlussadressaten und den potenziellen Interessenkonflikten, die daraus entstehen können, gilt für die vermittelten Informationen zunächst der Objektivierungsgrundsatz, der die

---

809 Bei der Zahlungsbemessungsfunktion spielen Ausschüttungsregelungen und Gläubigerschutz sowie über das Maßgeblichkeitsprinzip gemäß § 5 Abs.1 Satz 1 EStG Steuerbemessung eine wesentliche Rolle (vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1001), womit das Prinzip der Kapital- und Substanzerhaltung verfolgt wird, vgl. *Bieg et al.* 2012S.26-34.; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.182ff.

810 Sonstige relevante Informationen können in diesem Zusammenhang etwa Planungs- und Budgetierungsrechnungen sein, die aufgrund von bestehenden Unternehmensbeziehungen einzelnen Adressaten wie Banken vorgelegt werden müssen, vgl. *Exler* 2010, S.254.

811 Im Folgenden soll insbesondere die Funktion der Informationsvermittlung betrachtet werden. Die Zahlungsbemessungsfunktion, insbesondere die Ausschüttungsbemessung soll erst im Rahmen der rechnungslegungspolitischen Optimierung analysiert werden, vgl. dazu die Ausführungen im dritten Hauptteil.

812 Vgl. *Ziesemer* 2002, S.43.

813 Vgl. *Stein* 1993, S.986f.

bereitgestellten Daten regelt und objektiv nachprüfbar machen soll.[814] Sachlich und zeitlich orientierte Interpretationsmöglichkeiten der einzelnen Transaktionen, die im Jahresabschluss abgebildet werden, machen jedoch eine vollständige Objektivierung der vermittelten Informationen unmöglich, so dass die abstrakt formulierten Rechnungslegungsvorschriften Ermessensregelungen beinhalten, woraus sich für die Ersteller der Jahresabschlüsse Gestaltungsspielräume ergeben.[815]

Die Auswahl von Gestaltungsspielräumen im Rahmen des Jahresabschlusses sollte keineswegs willkürlich, sondern stets unter Berücksichtigung von aus der Unternehmenspolitik abgeleiteten Zielformulierungen sowie insbesondere von den unterschiedlichen Wirkungspotenzialen der Maßnahmen erfolgen. Hierbei geht es vor allem um die Entwicklung einer rechnungslegungspolitischen Strategie zur bestmöglichen Nutzenentfaltung vorhandenen Gestaltungspotenzials bei gleichzeitiger Vermeidung negativer Wirkungen auf formulierte Zielsetzungen.[816] Für den Einsatz rechnungslegungspolitischen Instrumentariums müssen daher Kriterien beachtet werden, die ihre Wirkungsentfaltung im Hinblick auf die Zielerreichung cha-

---

[814] Diese Aufgabe wird insbesondere durch § 264 Abs.2 HGB wahrgenommen, indem unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt werden soll, vgl. auch *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.17f; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.10f.

[815] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.20. In diesem Zusammenhang wird auch von Informationsasymmetrie zwischen der Unternehmensführung und den Informationsadressaten gesprochen, die durch die Vorschriften der Rechnungslegung abgebaut werden soll und die gleichzeitig dazu genutzt kann, Informationen unter Beachtung gesetzlicher Vorschriften zielgerichtet zu beeinflussen, vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.415. Zu den aus dem Handelsrecht resultierenden rechnungslegungspolitischen Gestaltungsalternativen siehe den Abschnitt 2.3.

[816] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.47f. Zur Bedeutung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen für die bilanziellen Strategien vgl. etwa *Pfleger* 1999, S.13-31.

rakterisieren. Im Folgenden sollen die Auswahlkriterien kurz erläutert werden:[817]

- Das Kriterium der Flexibilität beurteilt im Rahmen einer mehrperiodigen Jahresabschlussplanung die Maßnahmen hinsichtlich des Grades ihres potenziellen Änderungsvermögens.[818] Hierbei kann zwischen zeitlicher und quantitativer Ausprägung differenziert werden. Mit der zeitlichen Flexibilität wird insbesondere analysiert, ob die Maßnahme nur in einer bestimmten oder in allen Perioden zur Verfügung steht.[819] Quantitative Flexibilität unterscheidet dagegen, ob es sich bei den Maßnahmen um Entweder- Oder- Entscheidungen handelt, die typisch für Ansatz- und Bewertungswahlrechte sind, oder ob die Maßnahmen der Wirkungshöhe nach flexibel bis zur einer Obergrenze dosiert werden können, was grundsätzlich bei Ermessensspielräumen der Fall ist.[820]
- Das Kriterium der Reversibilität charakterisiert eine Maßnahme, die in der aktuellen Periode ausgeübt und in den Folgeperioden rückgängig gemacht werden kann, so dass eine Stornierung der nachgelagerten Effekte resultiert.[821]

---

817 Zu Auswahlkriterien rechnungslegungspolitischer Maßnahmen vgl. etwa *Freidank* 1990, S.78-82; *Pfleger* 1999, S.16-31; *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.361f.; *Reibis* 2005, S.94-97; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.244f.; *Küting/ Weber* 2012, S.47ff.

818 Vgl. *Freidank* 1990, S.78; *Reibis* 2005, S.94.

819 In diesem Zusammenhang wird auch von der Aufschiebbarkeit einer Maßnahme gesprochen, d.h. die Maßnahme ist nicht an einen bestimmten Stichtag gebunden und kann in späteren Perioden nachgeholt werden, vgl. *Bauer* 1981a, S.218; *Küting/ Weber* 2012, S.48; *Reibis* 2005, S.95.

820 Vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.244; *Reibis* 2005, S.95f. Zur Modellierung von Aktionsparametern im Rahmen eines Optimierungsmodells unter Berücksichtigung des Flexibilitätskriteriums siehe Abschnitt 3.2.1.3.2.

821 Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.361. In der Praxis existieren nur wenige reversible Instrumente wie z.B. die Aufhebung von Wahlrechten im Hinblick auf die Steuerbilanzänderung aus wichtigen wirtschaftlichen Gründen, vgl. *Eigenstetter* 1997, S.140ff.

- Das Kriterium der Wirkungsbreite bezieht sich darauf, wie viele Bestandteile des Jahresabschlusses durch die Ausübung einer Maßnahme beeinflusst werden können. Das gilt insbesondere für den bilanziellen Zusammenhang zwischen der Handels- und Steuerbilanz, die über das kodifizierte Maßgeblichkeitsprinzip miteinander verflochten sind.[822]

- Das Kriterium des Wirkungsumfangs stellt das zentrale Kriterium einer mehrperiodigen Rechnungslegungspolitik dar.[823] In diesem Zusammenhang wird von der Zweischneidigkeit der Bilanz[824] sowie von Primär- und Sekundäreffekten[825] rechnungslegungspolitischer Maßnahmen gesprochen. Die positive Ergebniswirkung einer Maßnahme in der aktuellen Periode z.B. durch eine zu niedrig gebildete Rückstellung führt gegenläufig zu erhöhtem Aufwand in der Folgeperiode, wo es zur Auszahlung der zu niedrig gebildeten Rückstellung kommt.[826]

- Das Kriterium der Bindungswirkung beurteilt, ob der Einsatz einer gezielten Maßnahme in der aktuellen Periode aufgrund des umfassenden Stetigkeitsgrundsatzes zur analogen Handhabung vergleich-

---

[822] Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.361. Durch die Änderungen in Folge des BilMoG besteht nunmehr die Möglichkeit handels- und steuerrechtlich unterschiedliche Spielräume auszuüben. Im Optimierungsmodell soll dieser Sachverhalt insbesondere durch die Formulierung verschiedener Aktionsparametergruppen berücksichtigt werden. Siehe dazu im dritten Hauptteil den Abschnitt zwei.

[823] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.48.

[824] Vgl. *Pfleger* 1991, S.55; *Küting/ Weber* 2012, S.48. Zur Einteilungsübersicht von Maßnahmen unter dem Aspekt der Wirkungsumfangs vgl. *Pfleger* 1999, S.26-28.

[825] Zur theoretischen Auseinandersetzung mit Primär- und Sekundäreffekten unter Verwendung von Beispielrechnungen vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.422-429. In diesem Zusammenhang wird auch von Wirkungsdauer einer Maßnahme gesprochen, vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.361.

[826] Im Optimierungsmodell können solche Zusammenhänge durch Aktionsparameter berücksichtigt werden, die gleichzeitige Wirkungen in mehreren Perioden entfalten, siehe dazu die Ausführungen im dritten Hauptteil Abschnitt 2.

barer Sachverhalte in derselben oder in den Folgeperioden führt.[827] Dieses Kriterium trifft im Wesentlichen auf explizite Wahlrechte, die grundsätzlich im Zeitverlauf stetig auszuüben sind.[828]

- Das Kriterium der Erkennbarkeit beurteilt eine Maßnahme, ob sie durch einen externen Jahresabschlussadressaten betragsmäßig nachvollzogen werden kann.[829] Dieses Kriterium ist insofern entscheidend, als dass die Adressaten beim Erkennen einer rechnungslegungspolitischen Maßnahme diese selbständig stornieren, was dazu führt, dass die beabsichtigte Wirkung nicht erzielt werden kann.[830]

4.1.3 Analyse des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der Wirkung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen

Zur zielführenden Umsetzungsstrategie rechnungslegungspolitischer Instrumente gehört insbesondere eine Wirkungsanalyse der aufgestellten Maßnahmen anhand der unterschiedlichen Auswahlkriterien, um die Wirkungsmechanismen auf vorhandene Adressaten einschätzen zu können und somit negative Rückkopplungen so gut wie möglich zu vermeiden.[831] Dabei sind zwingend die expliziten Auswirkungen ausgewählter Bilanzierungsalternativen und die dadurch ausgelösten Einflüsse auf das Entscheidungs-

---

827 Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.362; *Küting/ Weber* 2012, S.48. So wird in diesem Zusammenhang auch von Analogie-Flexibilität einer Maßnahme gesprochen, vgl. *Freidank* 1990, S.78; *Freidank/ Velte* 2013, S.875f.

828 Neben den postenbezogenen Ansatzwahlrechten betrifft die Methodenwahl auch die Ausübung von Ermessenspielräumen, vgl. *IDW RS HFA 38* 2011, Tz.7. Zum Stetigkeitsgrundsatz siehe auch die Abschnitte 2.3.4.3 und 2.5. Die stetige Ausübung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten muss bereits außerhalb des Optimierungsmodells bei der Zusammenstellung der Alternativen berücksichtigt werden.

829 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.48.

830 Dabei gelten eher Ermessensspielräume und reale Sachverhaltsgestaltungen im Vergleich zu Abbildungswahlrechten als nicht erkennbare Maßnahmen, vgl. *Pfleger* 1999, S.16-18; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.245.

831 Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.47f.

verhalten der Adressaten zu differenzieren, da die erwartete Wirkung zwar recht gut eingeschätzt, die Konsequenz auf das Entscheidungsverhalten der Informationsempfänger dagegen nur schwer antizipiert werden kann.[832] Abhängig von der wirtschaftlichen Situation[833], in der sich das Jahresabschluss erstellende Unternehmen befindet, kommen unterschiedliche rechnungslegungspolitische Instrumente zum Einsatz, wobei es in Bezug auf die Auswahlkriterien grundsätzlich vorteilhaftere Maßnahmen innerhalb eines Bündels gibt.[834]

Die vorgenommenen Maßnahmen werden im Falle ihrer Erkennbarkeit und viel mehr bei der Quantifizierbarkeit ihrer Wirkung im Rahmen der externen Bilanzanalyse neutralisiert, deren Aufgaben unter anderem darin liegt, die Grundtendenzen der Bilanzpolitik zu erkennen und zu messen.[835] Es bestehen auch nach Modifikation des rechnungslegungspolitischen Instrumentariums durch die Einführung des BilMoG[836] sachgerechte Analysetechniken, die dazu dienen, offengelegte Informationen im Hinblick auf die in den Jahresabschlüssen ausgeübte Rechnungslegungspolitik gezielt auszuwerten.[837] Vor diesem Hintergrund ist jede rechnungslegungspolitische

---

832 Vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.423.

833 Siehe Abschnitt 4.3.1.

834 Zur Auswahl der richtigen rechnungslegungspolitischen Instrumente unter Berücksichtigung ihrer Wirkungsfaktoren mit Aufstellung zahlreicher Beispiele vgl. insbesondere *Pfleger* 1999, S.16-28.

835 Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.383.

836 Insbesondere hat durch die Abschaffung expliziter Ansatz- und Bewertungswahlrechte die Flexibilität rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zugenommen und die Erkennbarkeit durch externe Adressaten abgenommen, was im Zusammenhang mit der Ausweitung der Anhangangaben die Jahresabschlussanalyse insgesamt komplexer und zeitintensiver macht vgl. *Wulf* 2010, S.569; *Lachnit/ Wulf* 2010, S.694f. Siehe dazu auch Abschnitt 4.2.2 dieser Arbeit.

837 Zu Möglichkeiten zum Erkennen und Überwachen von Bilanzpolitik vgl. etwa *Zwirner/ Boecker* 2010, S.111f.

Maßnahme auf ihre Wirtschaftlichkeit bezogen auf Kosten- und Nutzenaspekte sowohl einzeln als auch unter Berücksichtigung der komplexen Wirkungszusammenhänge zu anderen Alternativen zu beurteilen, da sich ein Einsatz nur in dem Fall lohnt, wenn der Nutzen einer gezielten Maßnahme die damit verbundenen Kosten übersteigt.[838]

4.2 Kostenbetrachtung

4.2.1 Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung

Das handelsrechtliche Bilanzrecht, welches grundsätzlich auf allgemeinen Prinzipien aufbaut und dadurch einen hohen Abstraktionsgrad aufweist,[839] enthält keine umfangreichen Regelungen zum Ansatz, zur Bewertung und zum Ausweis von bilanzierungswürdigen Geschäftsvorfällen, woraus unbestimmte Rechtsbegriffe, deren Interpretation innerhalb der Jahresabschlusserstellung eine wesentlicher Rolle einnehmen kann, resultieren.[840] Unterschiedliche Interpretations- und Begründungsalternativen solcher Rechtsbegriffe ermöglichen der Unternehmensführung Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch Ausnutzung von Schätzintervallen und Bandbreiten von ermessensbasierten Wertansätzen zu nehmen, was ein erhebliches Gestaltungspotenzial bietet.[841] Die subjektive Interpretation zur Abbildung von Geschäftsvorfällen durch Plausibilitätsargumente zu Bilanzierungssachverhalten birgt insbesondere das Risiko der Nichtbeachtung von objektiven Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und damit einer Vermittlung von nicht den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragsla-

---

[838] Vgl. *Coenenberg/ Meyer* 2003, S.362.

[839] Vgl. *Baetge/ Löw/ Brüggemann* 2010, Rn.401ff.

[840] Vgl. *Küting* 2011a, S.2091.

[841] Vgl. *ebenda,* S.2093.

ge.[842] Die Schwierigkeit liegt darin, dass die Beachtung der Grundsätze, die neben den in Gesetzen explizit erfassten Vorschriften zwar allgemein anerkannte Regeln zur Dokumentation und Rechenschaftslegung durch Abschlussrechnungen darstellen, zum Teil zu Unsicherheiten bei den entsprechenden Bilanzierungen führen kann, weil es sich bei den Formulierungen ebenfalls um unbestimmte Rechtsbegriffe handelt.[843] Anders als bei prüfungspflichtigen Unternehmen, bei denen die Ausübung von rechnungslegungspolitischen Spielräumen grundsätzlich vom Abschlussprüfer als gesetzes- und grundsatzkonform bestätigt werden muss,[844] liegen die Handlungsspielräume bei nicht prüfungspflichtigen Unternehmen in der besonderen Verantwortung der Unternehmensführung. Mangels der bestätigenden Beurteilung durch einen externen Abschlussprüfer sollte das Gestaltungspotenzial nicht bis zu äußersten Grenze ausgeschöpft werden, um nicht das Risiko von Sanktionen aufgrund von einer unrichtigen oder verschleierten Wiedergabe der Unternehmensverhältnisse einzugehen.[845]

---

[842] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.869f. Die aus dem Handelsrecht resultierenden GoB legen somit den Rahmen für den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen fest, was durch Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen einem Rechnungslegungssystem und der auf Basis dieses Systems betriebenen Rechnungslegungspolitik empirisch nachgewiesen worden ist, vgl. *Goncharov* 2005, S.97ff.; *Szczesny* 2007, S.110-117.

[843] Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung werden dabei durch das Zusammenwirken von Rechtsprechung, fachkundigen Praktikern und Vertretern der Betriebswirtschaftslehre konkretisiert *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.37f.

[844] Vgl. § 321 Abs.2 HGB. Dabei besteht ebenfalls die Gefahr, dass auch der Abschlussprüfer nicht sämtliche rechnungslegungspolitische Maßnahmen aufdeckt, weil die Unternehmensführung an der Verdeckung solcher Maßnahmen interessiert ist, vgl. *Küting* 2011a, S.2093f. Zu dieser Problematik im Rahmen der Abschlussprüfung vgl. auch *Krommes* 2008, S.433-441. In anderen Forschungsarbeiten wird untersucht, wie Abschlussprüfungen bzw. die Prüfungsqualität die Ausübung von Bilanzpolitik im Unternehmen beeinflussen, vgl. dazu etwa *Zimmermann* 2008b; *Tebben* 2011; *Wiemann* 2011; *Quick/ Wiemann* 2012, S.1107-1142. Dieser Untersuchungsgegenstand soll im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet werden.

[845] Vgl. § 331 Nr.1 HGB; *Pfleger* 1999, S.15f. Zum Wesen von Bilanzmanipulationen sowie Ansatzpunkten zur Früherkennung und Aufdeckung vgl. etwa die Arbeiten von *Mertens* 1998; *Schirmeister/ Siebold* 2008, S.503-520.

4.2.2 Erkennbarkeit rechnungslegungspolitischer Maßnahmen

Anhand des Kriteriums der Erkennbarkeit kann beurteilt werden, inwiefern die eingesetzten rechnungslegungspolitischen Instrumente von einem externen Jahresabschlussadressaten identifiziert und betragsmäßig eingeschätzt werden können.[846] Dabei können die Informationsempfänger auf zahlreiche Analysetechniken und -instrumente zurückgreifen, mit deren Hilfe sie abhängig von den verfügbaren Informationsquellen ungewöhnliche Entwicklungen in den einzelnen Posten sowie Veränderungen in deren Strukturzusammensetzung identifizieren und durch Plausibilitätsüberlegungen hinterfragen.[847] Die Analyse rechnungslegungspolitischen Instrumentariums kann schematisch über Identifikation von ergebnisverändernden Maßnahmen und Bewertungsänderungen bis hin zur Ursachenanalyse erfolgen und dient durch Klassifizierung des Veränderungspotenzials dem Erkennen von Interdependenzen zwischen Rechnungslegungspolitik und der tatsächlichen Unternehmenslage.[848] Das Ausmaß des Einsatzes von gezielten Gestaltungsalternativen kann darüber hinaus durch statistische Testmethoden geschätzt werden, die im Rahmen der empirischen For-

---

[846] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.48; *Wulf* 2010, S.564f. Zu Möglichkeiten der Aufdeckung von Bilanzpolitik durch von unternehmensexternen Adressaten geführten Bilanzgesprächen, insbesondere Kreditgebern, vgl. *Pfleger* 1999, S.241-259.

[847] Dabei reichen die Informationsquellen von extern zugänglichen Monats-, Quartals- und Jahresabschlüssen bis hin zu in speziellen Fällen den externen Adressaten vorliegenden Budget- und Planungsrechnungen, vgl. *Zwirner/ Boecker* 2010, S.111f. Die traditionelle Jahresabschlussanalyse kann aufgrund von Unvollständigkeit der Daten und zahlreichen Varianten zur Ausübung von Rechnungslegungspolitik, deren Effekte sich zum Teil überlagern können, stark beschränkt sein, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.75f.

[848] Dabei wird die Analyse des rechnungslegungspolitischen Instrumentariums als Teil der qualitativen Analyse verstanden, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.406ff. Insbesondere wurde am Institut für Wirtschaftsprüfung an der Universität des Saarlandes das „Saarbrücker Modell" entwickelt, mit dem durch Zusammenführung von quantitativer Bilanzanalyse und qualitativen Techniken zur Analyse rechnungslegungspolitischer Instrumente eine zutreffende Beurteilung der Unternehmenslage ermöglicht werden soll, vgl. *ebenda,* S.408-415.

schung für den Nachweis von Rechnungslegungspolitik entwickelt worden sind.[849]

Die Erkennbarkeit von eingesetzten Maßnahmen hat maßgeblichen Einfluss auf deren Wirkungserfolg und kann in Verbindung mit der durch externe Adressaten durchgeführten Jahresabschlussanalyse Kosten verursachen, die von der einfachen Stornierung des Effekts ohne weitere Konsequenzen bis hin zum Vertrauensverlust und Auflösung bestehender Unternehmensbeziehungen reichen können.[850] Der Grad der Erkennbarkeit unterschiedlicher rechnungslegungspolitischer Instrumente variiert stark und muss im Rahmen der Entwicklung einer rechnungslegungspolitischen Strategie im Zusammenhang mit unternehmenspolitischen Zielsetzungen berücksichtigt werden. Insbesondere gelten Ansatz- und Bewertungswahlrechte als durch externe Adressaten leicht erkennbare Maßnahmen, da sie durch umfangreiche Anhangangaben, etwa bei einem Methodenwechsel, erläutert werden müssen.[851] Dagegen sind Ermessenspielräume sowie Sachverhaltsgestaltungen nur in der Tendenz oder gar nicht erkennbar, was deren Einsatz gegenüber den Abbildungswahlrechten als relativ vorteilhaft erscheinen lässt.[852] Durch die Einführung des BilMoG hat eine Verschiebung von erkennbaren Instrumenten hin zu nur schwer erkennbaren Instrumenten stattgefunden,

---

[849] Zu speziellen Messgrößen wie Periodenabgrenzungen oder Verteilung des ausgewiesen Gewinns sowie empirischer Evidenz vgl. *Szczesny* 2007; *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.249-276. Analysemethoden zum Erkennen von Rechnungslegungspolitik sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

[850] Diese Konsequenzen müssen bei der Ausübung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen im Rahmen einer Bilanzierungsstrategie berücksichtigt werden, vgl. *Müller* 2009, S.3f.; *Küting/ Weber* 2012, S.412.

[851] Vgl. § 284 Abs.1 Satz 2 Nr.3 HGB; *Zwirner/ Boecker* 2010, S.112.

[852] Vgl. *Pfleger* 1999, S.16-18; *Fischer/ Klöpfer* 2006, S.710; *Wulf* 2010, S.564f.

was die Analysemöglichkeiten externer Jahresabschlussadressaten komplexer und zeitintensiver macht.[853]

4.2.3 Kompensierende Wirkungen in Folgeperioden

Der Einsatz von Rechnungslegungspolitik muss stets vor dem Hintergrund des Wirkungsumfangs der Maßnahmen beurteilt werden, da sie nicht nur durch sogenannte Primäreffekte die Jahresabschlussdaten der Periode beeinflussen, sondern auch Wirkungen in Form von Sekundäreffekten in den Folgeperioden entfalten können.[854] Dieser Wirkungszusammenhang muss bereits bei der Festlegung der rechnungslegungspolitischen Strategie berücksichtigt werden, um etwaige gegenläufige Folgewirkungen einschätzen zu können und in späteren Perioden unter Umständen auftretende Kosten zu vermeiden.[855] In Abgrenzung zu den Primärwirkungen, die bereits in der Periode der Ausübung die rechnungslegungspolitische Zielgröße verändern, entfalten Sekundärwirkungen ihren in der Regel zur Primärwirkung entgegengesetzten Einfluss[856] auf die formulierte Zielgröße erst in den Folgeperioden[857], was nur durch den Einsatz von mehrperiodigen Kalkulatio-

---

[853] Vgl. *Sassen/ Velte/ Weber* 2008, S.248f.; *Lachnit/ Wulf* 2010, S.694; *Wulf* 2010, S.569.

[854] Dieser Wirkungszusammenhang folgt aus dem Prinzip der Bilanzidentität gemäß § 252 Abs.1 Nr.1 HGB, vgl. *Freidank* 1990, S.78. In diesem Zusammenhang wird u.a. auch von Wirkungsdauer der Maßnahmen und von der Zweischneidigkeit der Bilanz gesprochen und betrifft den Sachverhalt, dass sich eine ergebnisverbessernde Maßnahme in den Folgeperioden entgegengesetzt auswirken kann, vgl. *Pfleger* 1999, S.26.

[855] Zur Übersicht von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen mit unterschiedlichen Wirkungsdauern vgl. etwa *Pfleger* 1999, S.26-28.

[856] Dieser Wirkungszusammenhang betrifft insbesondere zeitraumbezogene Sekundärwirkungen in Abgrenzung zu zeitpunktbezogene Sekundärwirkungen, die gleichgerichtete Wirkungseffekte zu den Primärwirkungen entfalten. Geringere Abschreibungen in der Anfangszeit, bedingen höhere Abschreibungen in Folgeperioden, vgl. *Pfleger* 1999, S.26. Beide Wirkungsarten drehen sich zu einem bestimmten Zeitpunkt automatisch wieder um, vgl. dazu weitere Beispiele etwa bei *Obermann* 2011, S.55f.

[857] Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.283-286. Ausführlich zu Primär- und Sekundärwirkungen von rechnungspolitischen Maßnahmen anhand von Beispielen vgl. *Döring/ Obermann* 2008, S.422-429.

nen dargestellt werden kann. Um solche Sekundärwirkungen unter Berücksichtigung von Unsicherheitsaspekten einschätzen zu können, müssen Plan-Jahresabschlüsse erstellt werden, die zeitliche Interdependenzen des Wirkungsumfangs der Maßnahmen abbilden können.[858]

4.2.4 Zielkonflikte

Der Einsatz rechnungslegungspolitischen Instrumentariums sollte grundsätzlich der Verfolgung bestimmter Zielkategorien dienen, die je nach Unternehmenssituation und persönlichen Präferenzen der Unternehmensführung variieren können.[859] Es kann jedoch das Problem entstehen, dass die in den einzelnen Zielkategorien subsumierten Ziele nicht miteinander vereinbar sind, was zu Zielkonfliktsituationen und dadurch verursachten Kosten führen kann.[860] Grundsätzlich muss das zur Verfügung stehende rechnungslegungspolitische Instrumentarium vor dem Hintergrund seiner simultanen Wirkungsentfaltung auf formulierte Zielgrößen quantitativ analysiert werden, um eine rationale Entscheidungsgrundlage im Auswahlprozess für Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Jahresabschlusserstellung zu schaffen.

Eingesetzte Maßnahmen können Opportunitätskosten verursachen, wenn ihre positiven Wirkungen auf ein bestimmtes Ziel gleichzeitig negative Wirkungen auf ein anderes Ziel entfalten.[861] Diese Situation trifft insbesondere dann ein, wenn unterschiedliche Interessen der Jahresabschlussadres-

---

[858] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.875f.; *Küting/ Weber* 2012, S.48. Zu Kosten im Zusammenhang mit solchen Plan-Jahresabschlüssen siehe insbesondere den Abschnitt 4.2.5.

[859] Vgl. Abschnitt 2.2.

[860] Zu elementaren Zielkategorien sowie darin enthaltenen Subzielen der Jahresabschlusspolitik vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.682-706. Zur Vereinbarkeit der Subziele untereinander und Handeln bei Zielkonflikten vgl. *ebenda,* S.707ff.

[861] Vgl. *Obermann* 2011, S.64f.

saten simultan berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise können Ziele der Kapitalbeschaffung, die an den Interessen der Fremd- und Eigenkapitalgeber ausgelegt sind und zu deren Verfolgung möglichst ergebnissteigernde Maßnahmen eingesetzt werden, die Erreichung der Ziele zur Auszahlungsbeeinflussung verhindern, wenn in bestimmten Situationen zur Minimierung der Auszahlungen an externe Adressaten ergebnissenkende Maßnahmen vorgenommen werden sollen, so dass eine simultane Realisierung beider Ziele nicht möglich ist.[862] In solchen Fällen gilt es für die Unternehmensführung entweder Kompromisse bei der Zielverfolgung durch Gewinnnivellierung einzugehen oder einzelne Ziele als dominant zu deklarieren und die Maßnahmen nur an diesen Zielen auszurichten.[863] Mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodellen auf Basis der linearen Programmierung lassen sich durch den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen ausgewählte Oberziele bei gleichzeitiger Einhaltung von in den Nebenbedingungen formulierten Unterzielen verfolgen.[864] Diese Methode kann im Vergleich zur einseitigen Zielverfolgung zur Einschätzung des Ausmaßes von auftretenden Opportunitätskosten durch bestehende Zielkonflikte beitragen.

4.2.5 Unsicherheit der Plandaten und Ungewissheit der Maßnahmenwirkungen

Mehrere Perioden abbildende rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle basieren auf Plan-Jahresabschlüssen. Bei Planungsrechnungen, die unter Einsatz von Planungsprämissen erstellt werden und die Erwartungshaltung der Unternehmensführung im Hinblick auf die zukunftsorientierte

---

862 Vgl. *Bieg et al.* 2012, S.284; *Küting/Weber* 2012, S.408.

863 Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.709; *Bieg et al.* 2012, S.284. Zu weiteren theoretischen Lösungsstrategien bei Zielkonflikten vgl. Abschnitt 2.3.5.

864 Vgl. *Reibis* 2005, S.24.

Unternehmensentwicklung widerspiegeln sollen, müssen neben wechselseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Teilpläne[865] auch Unsicherheitsaspekte der zukünftigen Entwicklung berücksichtigt werden.[866] Die Qualität der Planungsrechnungen hängt somit maßgeblich von der verwendeten Informationsbasis über unternehmensinterne und -externe Umweltzustände bzw. über ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie von den Annahmen und Prognosen zur Geschäftsentwicklung ab.[867] Auf Basis der Entscheidungstheorie kann der Aspekt der Unsicherheit in die Planungs- und Entscheidungsmodelle einbezogen und mit entsprechenden Methoden gelöst werden.[868] Für die Abbildung einer mehrperiodi-gen Rechnungslegungspolitik, die auf Plan-Jahresabschlüssen basiert, bedeutet der Unsicherheitsaspekt der Plandaten in diesem Zusammenhang, dass die Einschätzung über die Wirkung in zukünftigen Perioden auf einer eventuell nicht real eintreffenden Basis aufbaut und es somit zu Kosten durch Fehleinschätzungen kommen kann.[869]

---

865 Vgl. *Friedl* 2011, S.386.

866 Vgl. *Tecklenburg* 1985, S.48. Dabei wird die Planung der Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Finanzrechnung meist auf den operativen Teilplänen aufgebaut und übernimmt somit die Unsicherheit der Daten aus vorgelagerten Plänen, vgl. *Eisenach* 1974, S.203; *Reibis* 2005, S.90. Siehe auch im ersten Hauptteil Abschnitt 2.3.

867 Planungsgrößen müssen sich dabei realistisch an den Unternehmenszielen orientieren, vgl. *Grunow/ Figgener* 2006, S.79f.

868 Zur Entscheidung bei Unsicherheit vgl. etwa *Domschke/ Scholl* 2008, S.49-54; *Ewert/ Wagenhofer* 2014, S.179-234.

869 Um Entscheidungsprobleme der Rechnungslegungspolitik an reale Bedingungen heranzuführen, müssten grundsätzlich Unsicherheitsaspekte sowohl bei der Ausgangsbasis in Form von Plan-Jahresabschlüssen als auch bei den in der Zukunft liegenden Maßnahmen über Verwendung von Wahrscheinlichkeiten berücksichtigt werden, was den Komplexitätsgrad eines rechnungslegungspolitischen Entscheidungsmodells stark erhöhen würde. Unter expliziter Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen entstehen sehr komplexe Modelle, die beispielsweise in den Bereichen Finanzierung und Investition durch entsprechende Modellierung umgesetzt werden, vgl. etwa *Kehrel/ Schmitting* 2008, S.59-83. Bei dem im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Modellansatz handelt es sich um ein deterministisches Optimierungsmodell, vgl. dazu im dritten Hauptteil Abschnitt 2.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass rechnungslegungspolitische Instrumente, die im Zusammenhang mit der Informationsfunktion des Jahresabschlusses eingesetzt werden, um die Verhaltensweisen der Jahresabschlussadressaten zielorientiert zu beeinflussen, alle dem Problem der Ungewissheit unterliegen, weil nicht sichergestellt werden kann, dass die Informationsempfänger die erwarteten Reaktionen auf die eingesetzten Maßnahmen zeigen.[870] Dieses Problem der Ungewissheit von potenziellen Maßnahmen kann mit negativen Konsequenzen verbunden sein und für das Unternehmen zusätzliche Kosten verursachen.[871] Die Ersteller des Jahresabschlusses müssen dabei in der Lage sein, ausgelöste Reaktionen beim Adressaten, die sich wiederum in einer erhofften Verhaltensweise äußern sollen, richtig zu beurteilen, wozu Prognose taugliche Einschätzungen und Methoden notwendig werden.[872] Vor diesem Hintergrund können rechnungslegungspolitische Modelle unterstützend eingesetzt werden, die analog zur jahresabschlussbasierten Unternehmensplanung vorab zumindest die quantitative Darstellung von Maßnahmenwirkungen auf Zielgrößen ermöglichen.[873]

4.3 Nutzenbetrachtung

4.3.1 Anreize zur Rechnungslegungspolitik in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation

In dem Einsatz und der Wirkung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen sieht jeder betreibende Verantwortliche einen speziellen Nutzen, der vor-

---

870 Vgl. *Freidank* 1990, S.19; *Reibis* 2005, S.26.

871 Vgl. *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.314.

872 Vgl. etwa *Baetge/ Ballwieser* 1978, S.511; *Küting* 2008a, S.756. Zur Prognoseeignung von Rechnungslegungsinformationen vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1314-1317. Siehe dazu auch den folgenden Abschnitt 4.3. Zur Kombination von integrierter Erfolgs-, Bilanz- und Finanzrechnung und Prognose sowie Simulation vgl. etwa *Krützfeld* 2008, S.78-83.

873 Vgl. *Müller* 2009, S.4. Der Erfolg einer Maßnahme bleibt jedoch weiterhin mit dem Ungewissheitsaspekt behaftet.

dergründig von der zu Grunde liegenden Funktion und den adressierten Informationsempfängern des zweckverwendeten Abschlusses abhängt, was wiederum den Anreiz schafft Vorteile aus gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten zu ziehen.[874] So entstehen aus den Ausschüttungsbemessungs- und Informationsfunktionen des Jahresabschlusses Anreize Unternehmensbeziehungen im Hinblick auf Regulierungsvorschriften, vorhandene Verträge oder den Auftritt am Kapitalmarkt zu gestalten, um die Unternehmenssituation aus subjektiver Perspektive vorteilhaft zu beeinflussen.[875] Dabei können die zur Rechnungslegungspolitik führenden Unternehmenssituationen kategorisiert werden in solche, die aus speziellem Anlass auftreten und in der Regel umfangreicher Gestaltungsmaßnahmen bedürfen und solche, die routinemäßig auftreten und daher weniger umfangreiche Anpassungsmaßnahmen erfordern.[876] Das tatsächliche Ausmaß hängt von dem subjektiven Verständnis des Beobachters ab.[877]

Umfangreiche rechnungslegungspolitische Strategien kommen dann zum Einsatz, wenn eine Art Neuanfang im Unternehmen stattfinden soll, was insbesondere dann eintrifft, wenn ein Führungswechsel vollzogen und damit die Gelegenheit genutzt wird, stille Reserven aufzubauen und somit die Grundlage für zukünftige Rechnungslegungspolitik zu schaffen.[878] Eine andere potenzielle Situation zum umfangreichen Einsatz von Rechnungsle-

---

874 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1001.

875 Zur Einteilung und Beschreibung der Interdependenzen zwischen Rechnungslegung und Regulierung, Verträge und Kapitalmarkt und daraus resultierenden Anreizen für Rechnungslegungspolitik vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1001f.; *Detert/ Sellhorn* 2007, S.248-250; *Goncharov* 2005, S.73-85.

876 Zur Übersicht der Gründe für Bilanzpolitik gegliedert Art der Maßnahmen Bilanzsanierung oder Bilanzanpassung vgl. *Tanski* 2006, S.155; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1001f.

877 Vgl. *Fischer/ Haller* 1993, S.54.

878 Vgl. *Szczesny* 2007, S.102f.

gungspolitik stellt die Unternehmenskrise dar. Unter solchen Bedingungen ist die Unternehmensführung daran interessiert, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens so positiv wie möglich aussehen zu lassen, um etwaige Risiken im Hinblick auf die Beurteilung der Kreditwürdigkeit durch Kapitalgeber zu vermeiden und so den Nutzen für die eigene Geschäftstätigkeit zu steigern.[879] So kann mit einer aufkommenden Unternehmenskrise ein vermehrter Methodenwechsel bei Ansatz- und Bewertungswahlrechten einhergehen.[880] Im Gegensatz zum möglichst unauffälligen Einsatz von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen als Strategie in der Krise kann zur Risikovermeidung auch die Strategie der völligen Transparenz eingesetzt werden. Hierdurch wird versucht, die relevanten Adressaten vollständig zu informieren, um keine potenzielle Aufdeckung der gewählten Maßnahmen und somit einen Vertrauensverlust zu riskieren sondern den Nutzen durch gemeinsames Lösen der Krisensituation zu steigern.[881] Diesem aus speziellem Anlass resultierenden Einsatz rechnungslegungspolitischer Instrumente stehen allgemein wiederkehrende Strategien wie etwa Steuerbarwertminimierung, Optimierung der Bilanzstrukturkennzahlen oder Ergebnismaximierung oder -glättung gegenüber, die grundsätzlich in jeder Periode und Unternehmenssituation verfolgt werden können.[882] Der Nutzen solcher Maßnahmen ist in der Regel direkt quantifizierbar.[883]

---

879 Vgl. *Küting* 2005, S.225f. Zu Entwicklungsphasen der wirtschaftlichen Verhältnisse in Verbindung mit rechnungslegungspolitischen Maßnahmen und dem Übergang von Bilanzpolitik zu -manipulation in einer Krise vgl. *Schirmeister/ Siebold* 2008, S.506f.

880 Vgl. dazu ausführlich etwa *Küting/ Kaiser* 1994, S.1-18.

881 Vgl. *Müller* 2009, S.3f.

882 Zu rechnungslegungspolitischen Maßnahmen in unterschiedlichen Unternehmenssituationen unter Angabe der weiterführenden Literatur vgl. *Obermann* 2011, S.24-31.

883 Auch indirekt auftretende Kostenersparnisse durch Maßnahmen zur Bilanzverkürzung und die damit verbundene Inanspruchnahme von Erleichterungsvorschriften des Handelsrechts im Hinblick auf Prüfung oder Offenlegung sind in diesem Zusammenhang denkbar, vgl. *Pfleger* 1991, S.209.

4.3.2 Verständnis der Wirkungszusammenhänge unter Berücksichtigung der Analyse durch Adressaten

Es bestehen Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Unternehmenssituationen und Anreizen zum Einsatz von Rechnungslegungspolitik, wodurch sich die Unternehmensführung einen gewissen Nutzen verspricht.[884] Die Auseinandersetzung mit solchen Wirkungszusammenhängen durch die Unternehmensführung und den Möglichkeiten der Einflussnahme auf formulierte Zielgrößen stellt implizit ebenfalls einen Nutzen dar, denn das Verständnis über Wirkungsrichtungen bestimmter Bilanzierungsformen hat entscheidungsunterstützenden Charakter für das Ausüben oder Unterlassen einer rechnungslegungspolitischen Maßnahme, wozu ein Perspektivenwechsel eines Bilanzerstellers zum Bilanzanalytiker hilfreich sein kann.[885] Hierbei ist eine vorab stattfindende Auseinandersetzung der Unternehmensführung mit Bewertungsfaktoren eines Analytikers sinnvoll, weil dadurch diejenigen Jahresabschlussdaten gezielt ausgewählt und gesteuert werden können, die Rahmen einer quantitativen Analyse beurteilt werden.[886]

Unternehmenssituationen, die Anreize zum Einsatz von Rechnungslegungspolitik in unterschiedlichem Umfang schaffen, stellen eine besondere Herausforderung für die Unternehmensführung dar. Hierbei muss in Maßnahmen auslösenden Situationen davon ausgegangen werden, dass auch

---

884 Zum Nachweis von Bilanzpolitik in unterschiedlichen Unternehmenssituationen vgl. etwa *Wagenhofer/ Ewert* 2007, S.256ff.

885 Vgl. zur Analyse der Wirkungsrichtung unter Berücksichtigung des Zusammenhangs von Bilanzpolitik und -analyse *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1027-1029.

886 Dieses Verständnis verbessert am Beispiel der Bonitätsbeurteilung durch ein Kreditinstitut die Möglichkeiten zur Optimierung des Ratingergebnisses und damit zur möglichen Senkung der Zinskosten, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.575ff.

die Analyseschwerpunkte der Bilanzanalysten an den Auslösungsfaktoren ansetzen und die Ursachen rechnungslegungspolitischen Instrumentariums in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation hinterfragen.[887] Vor diesem Hintergrund muss die Wirtschaftlichkeit von zur Verfügung stehenden Gestaltungsalternativen differenziert beurteilt werden, wozu rechnungslegungspolitische Modellformulierungen einen positiven Beitrag leisten können.

[887] Vgl. *Szczesny* 2007, S.102; *Küting/Weber* 2012, S.407.

5 Zwischenfazit

Rechnungslegungsrelevante Geschäftsvorfälle werden mit Hilfe der Finanzbuchführung periodenbezogen erfasst und münden am Ende der Betrachtungsperiode in einer Bilanz und einer korrespondierenden Gewinn- und Verlustrechnung, die nach der Logik der doppelten Buchhaltung aus Bestands- und Erfolgskonten zusammengesetzt sind. Aus der Kontenaufstellung lassen sich wiederum die Zahlungsvorgänge zu den Geschäftsvorfällen einer Periode ableiten, wodurch eine ganzheitliche Abbildung des Wirtschaftsgeschehens einer abgelaufenen Periode möglich ist, die sich als entscheidungsunterstützendes Instrument zur globalen Unternehmenssteuerung eignet. Die inhaltliche Klärung der entstehenden Jahresabschlussposten erfolgt mit Hilfe der formellen Bilanztheorie. Die Interpretation der abzubildenden Geschäftsvorfälle muss nicht eindeutig sein, so dass zum Teil Möglichkeiten bestehen die formalen Informationsinhalte auf unterschiedliche Weise zu beurteilen. Die materielle Bilanztheorie baut auf diesen verschiedenen Möglichkeiten der Interpretier-barkeit der Jahresabschlussposten auf und beschäftigt sich mit der zieloptimalen Gestaltung der Form und des Inhalts der finanziellen Rechnungslegung.

Ein Jahresabschluss soll insbesondere ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermitteln. Aufgrund der Schwierigkeit einer exakten formalen Abbildung von realen Geschäftsvorfällen räumt der Gesetzgeber den Bilanzierenden bei der Erstellung des Jahresabschlusses zahlreiche Walrechte und Ermessensspielräume als Interpretationsalternativen ein. Eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Gestaltung von Form und Inhalt des Jahresabschlusses innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten muss von der Unternehmensführung im Rahmen rechnungslegungspolitischer Strategien im

Hinblick auf die Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der Informationsempfänger beurteilt werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Adressatenkreis heterogen sein kann, wodurch sämtliche Interessenlagen in die Entscheidungsvorbereitung zum Einsatz von Rechnungslegungspolitik einbezogen werden müssen.

Mit Unternehmenspolitik wird versucht eine zieloptimale Gestaltung der gesamten Unternehmensabläufe innerhalb der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu erreichen. Anhand der Sachfunktionen unternehmerischer Tätigkeit können unterschiedliche Teilpolitiken herausgelöst werden, die durch gezielte Maßnahmen individuelle Subziele verfolgen. Ein globales Oberziel dient dabei insbesondere der Koordination der einzelnen Subziele und besteht in der Regel aus den globalen Größen Erfolg und Liquidität. Rechnungslegungspolitik stellt keine eigenständige Teilpolitik dar, sondern lässt sich aus anderen Teilpolitiken derivativ ableiten und dient vor allem dem Erreichen übergeordneter Zielsetzungen.

Zum einen können die Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik aus der Finanzpolitik abgeleitet werden, die wiederum das Ziel der permanenten Sicherstellung ausreichender Liquidität im Unternehmen verfolgt. So kann mit Hilfe rechnungslegungspolitischer Maßnahmen sowohl der Abfluss liquider Mittel für Ausschüttungen, Steuern oder Tantieme, die nach der Zahlungsbemessungsfunktion des Jahresabschlusses auf der Periodenerfolgsgröße basieren, als auch der Zufluss aus der Aufnahme liquider Mittel von externen Kapitalgebern gesteuert werden. Zum anderen lassen sich rechnungslegungspolitische Zielsetzungen aus der Publizitätspolitik ableiten, die auf der Informationsfunktion des Jahresabschlusses aufbaut. Die Beeinflussung durch Maßnahmen erfolgt dann mit dem Ziel einer möglichst

positiven Präsentation des Unternehmens aus sich der Rechnungslegungsadressaten. Unter bestimmten unternehmensinternen Voraussetzungen besteht die Möglichkeit, dass Zielsetzungen der Rechnungslegungspolitik auch aus individuellen Nutzenvorstellungen des Managements abgeleitet werden. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn beeinflussbare Jahresabschlussgrößen direkten Nutzen für das Management haben. Weil Rechnungslegungspolitik zum Teil unterschiedliche Zielsetzungen anderer Teilpolitiken verfolgt, können Zielkonflikte entstehen, die beim Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen berücksichtigt werden müssen.

Zur Verfolgung der rechnungslegungspolitischen Ziele stehen den Erstellern von Jahresabschlüssen zahlreiche Maßnahmen bzw. Instrumente zur Auswahl. Grundsätzlich können diese Instrumente in sachverhaltsabbildende und sachverhaltsgestaltende Maßnahmen differenziert werden, wobei spezifische Kriterien eine wesentliche Rolle spielen bei ihrem Einsatz. Auf der einen Seite kann mit Sachverhaltsabbildungen die Darstellung der wirtschaftlichen Realität einer abgelaufenen Periode noch nach dem Bilanzstichtag zielorientiert beeinflusst werden. Häufig sind diese Maßnahmen jedoch mit zusätzlichen Erläuterungspflichten verbunden, so dass ihr Einsatz im Rahmen der Jahresabschlussaufstellung relativ gut identifiziert werden kann. Auf der anderen Seite werden mit Hilfe von Sachverhaltsgestaltungen reale Geschäftsvorfälle vor dem Bilanzstichtag derart strukturiert, dass eine zielorientierte Darstellung der wirtschaftlichen Realität möglich wird. Hierbei greift die Unternehmensführung in die Gestaltung und die Durchführung realer Transaktionen ein, wodurch diese Maßnahmen für einen externen Jahresabschlussadressaten nur schwer erkennbar sind.

Die Unternehmensführung hat insofern die Möglichkeit, die Erreichung von formalen Unternehmenszielen mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Instrumenten im Rahmen von gesetzlichen Bestimmungen positiv zu beeinflussen. Der Einsatz solcher Maßnahmen kann als unterstützender Faktor zur Steigerung der Aussagewirkungen des Jahresabschlusses angesehen werden. Damit rechnungslegungspolitische Gestaltungen keine negativen Wirkungen auf adressierte Informationsempfänger entfalten, ist eine systematische Aufarbeitung des zur Verfügung stehenden Instrumentariums notwendig, was insbesondere durch die Formulierung von entsprechenden Modellen möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist zunächst die Klärung der gesetzlichen Bestimmungen erforderlich. Durch die Einführung des BilMoG wurden Ansatz- und Bewertungswahlrechte in der Bilanzierungspraxis nationaler Jahresabschlüsse geändert, was sich auch auf die Ausgestaltung von Modellparametern ausgewirkt hat. Insbesondere wurden zahlreiche explizite Wahlrechte abgeschafft, so dass sich Rechnungslegungspolitik von ihrer offenen Form mit zusätzlichen Erläuterungspflichten hin zu einer verdeckten Form durch gegebene implizite Spielräume verschiebt.

Darüber hinaus wurde das Maßgeblichkeitsprinzip des handelsrechtlichen Jahresabschlusses für die steuerliche Gewinnermittlung modifiziert, so dass steuerliche Spielräume zum Teil autonom von den handelsrechtlichen Alternativen ausgeübt werden können und keine Rückwirkungen mehr auf die Wertansätze in der Handelsbilanz entfalten. Diese Änderung hat insbesondere Einfluss auf die Bilanzierung latenter Steuern im handelsrechtlichen Jahresabschluss, weil durch das BilMoG die bilanzorientierte Ermittlung der Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz eingeführt worden ist. Nunmehr autonome steuerliche Spielräume können zu höheren Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Ansätzen führen

und wirken dadurch auf die Art und Höhe latenter Steuern in der Handelsbilanz. Diese Zusammenhänge müssen der Unternehmensführung, die für die Erstellung des Jahresabschlusses verantwortlich ist, bekannt sein, um einen zieloptimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Instrumente zu gewährleisten.

Rechnungslegungspolitik auf der Basis von durch das Gesetz eingeräumten Möglichkeiten findet hauptsächlich in der Bilanz sowie in der Gewinn- und Verlustrechnung ihre Anwendung. Durch Sachverhaltsabbildungen werden Bestände der Vermögens- und Schuldposten sowie die korrespondierenden Stromgrößen der Erfolgsrechnung beeinflusst. Formale Zielgrößen sind in diesem Fall der abgeleitete Periodenerfolg sowie weitere Bilanzstruktur- und Rentabilitätsgrößen. Solche abbildenden Maßnahmen entfalten in der Regel keine Wirkungen auf etwaige Zahlungsgrößen im Jahresabschluss. Aber auch die Kapitalflussrechnung als zusätzliches Informationsinstrument kann Gegenstand rechnungslegungspolitischer Maßnahmen werden. Diese Rechnung hat eine bedeutende Stellung innerhalb des Jahresabschlusses, da sie externen Adressaten die Fähigkeit des Unternehmens, liquide Mittel aus der operativen Geschäftstätigkeit zu erzielen, vermittelt. In diesem Zusammenhang liegt das Interesse der Unternehmensführung in einer stabilen Finanzlage des Unternehmens. Entsprechend fungieren zahlungsbezogene Größen als formale Ziel- und Steuerungsvorgaben.

Die Zahlungswirksamkeit einer Transaktion ist dabei der entscheidende Faktor für die Erfassung in der Kapitalflussrechnung, was dieses Rechenwerk als relativ robust gegenüber rechnungslegungspolitischen Maßnahmen im Vergleich zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung macht, weil zahlungswirksame Geschäftsvorfälle in der Regel vor dem Bilanzstich-

tag stattfinden müssen. Insbesondere terminpolitische Maßnahmen, d.h. Vor- oder Nachverlagerung von geplanten Transaktionen, ermöglichen einen gewissen Gestaltungsgrad innerhalb der Kapitalflussrechnung. Aber auch durch die Ausübung von sachverhaltsabbildenden Maßnahmen lässt sich eine Modifikation der Kapitalflussrechnung erreichen, weil bestimmte Wahlrechte auch den Ausweis von Zahlungsströmen in unterschiedlichen Aktivitätsformaten bedingen. So verschiebt das Aktivierungswahlrecht zu selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens die entsprechenden Ausgaben von der operativen Geschäftstätigkeit hin zu der Investitionstätigkeit. Vor diesem Hintergrund muss die Unternehmensführung sämtliche rechnungslegungspolitische Maßnahmen auf ihre Ertrags- und Zahlungswirksamkeit beurteilen können und die Wirkungen in einer integrierten Darstellungsform von Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung abbilden, um eine optimale Verfolgung der Formalziele Erfolg und Liquidität zu erreichen.

Für kleine und mittlere Unternehmen gelten dieselben Bedingungen im Hinblick auf den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen wie auch für große Unternehmen. Liegen jedoch die typischen Besonderheiten dieser Unternehmensklasse vor wie die Ausübung der Geschäftsführung durch den Inhaber sowie die Finanzierung des Unternehmens über Bankkredite, existieren nur wenige Adressaten und Entscheidungsträger, die Einfluss auf die im Jahresabschluss vermittelten Informationen ausüben können. Diese Besonderheiten wirken sich somit auf die Zielsetzungen im Rahmen rechnungslegungspolitischer Gestaltungen derart aus, dass die finanziellen Ziele alle anderen dominieren. In diesem Zusammenhang muss der Unternehmer den Zielkonflikt zwischen der Verfolgung einer minimalen Steuerlast sowie der Erzielung einer hinreichenden Rendite lösen und

gleichzeitig den Ansprüchen der kreditfinanzierenden Bank gerecht werden. Mit der Abschaffung der Umkehrmaßgeblichkeit durch das BilMoG und der nunmehr bestehenden Möglichkeit zur Ausübung einer vom Handelsrecht autonomen Steuerbilanzpolitik können solche zum Teil konkurrierenden Ziele gleichzeitig verfolgt werden. Dazu bedarf es jedoch einer Konzipierung von an die speziellen Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen adaptierten Modellen, die durch geeignete quantitative Formulierung von Ziel- und Entscheidungsgrößen die optimale Auswahl an handels- und steuerrechtlichen Aktionsparametern ermöglichen. Die technische Umsetzung für diese Unternehmensgrößenklasse muss vor allem ressourcenschonend und flexibel sein.

Neben den Kriterien der Ertrags- und Zahlungswirksamkeit müssen weitere Kriterien im Hinblick auf den Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen beurteilt werden, weil davon die Kosten und der Nutzen geplanter Maßnahmen maßgeblich beeinflusst werden. Flexibilität, Reversibilität, Wirkungsbreite, Wirkungsumfang, Bindungswirkung und Erkennbarkeit rechnungslegungspolitischer Instrumente haben Einfluss auf die Wirkungsentfaltung der Maßnahmen innerhalb des Jahresabschlusses. Die Unternehmensführung muss sich dessen bewusst sein, dass der Einsatz einer Maßnahme neben den positiven Primärwirkungen in einer ausgewählten Periode im mehrperiodigen Kontext auch Sekundärwirkungen entfalten kann, die die Folgeperioden negativ beeinflussen können. Vor diesem Hintergrund müssen bereits bei der Planung und Zusammenstellung rechnungslegungspolitischer Instrumente sowohl die potenziellen Primär- als auch die Sekundärwirkungen eingeschätzt werden. Diese zusätzlichen Kriterien stellen nicht vermeidbare Grenzen der Rechnungslegungspolitik dar, so dass die Erzielung eines absoluten Vorteils durch den Einsatz einer Maß-

nahme im Vergleich zum Unterlassungsalternative nicht gegeben ist. Wenn mehrere Möglichkeiten zur Auswahl stehen, dann sollten diese gleichzeitig unter Berücksichtigung der wechselseiteigen Abhängigkeiten beurteilt werden, was die Anforderungen an entsprechende Planungskalküle deutlich erhöht. Darüber hinaus besteht die Unsicherheit bei der Unternehmensführung, ob die geplante Maßnahme durch die externen Jahresabschlussadressaten erkannt und gegebenenfalls neutralisiert wird und sich dadurch negative Wirkungen auf Unternehmens-Umwelt-Beziehungen ergeben. Vor diesem Hintergrund muss die Unternehmensführung die Vorteilhaftigkeit des Einsatzes von rechnungslegungspolitischen Instrumenten zur Unterstützung der Verfolgung von Unternehmenszielen einzelfallbezogen einschätzen können.

Zur Beurteilung der Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf die Zielgrößen eines Jahresabschlusses können Modelle verwendet werden, die in der Lage sind durch Abbildung der buchhalterischen Zusammenhänge zwischen etwaigem Instrumenteneinsatz und der vorläufigen Ausgangsbasis das Gestaltungspotenzial rechnerisch aufzuzeigen. Durch geeignete Modellierung wird die Suche nach dem zieloptimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen deutlich erleichtert, weil mit einem mathematischen Modell viele Rechenoperationen binnen kurzer Zeit durchgeführt werden. Die Bilanzierenden können auf solche Ansätze zurückgreifen, um das Ausmaß ihrer Bilanzierungsentscheidungen zu quantifizieren. Auch im Bereich der rechnungslegungsbezogenen betriebswirtschaftlichen Beratung der Unternehmensführung sind solche Modelle vorstellbar, mit deren Hilfe rechnungslegungspolitische Strategien in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation entwickelt werden können. Insbesondere im Fall von Ertrags- oder Liquiditätskrisen kön-

nen die Wirkungen der identifizierten Handlungsalternativen auf unterschiedliche Zielgrößen miteinander verglichen werden, woraus sich die optimale Kombination an Gestaltungspotenzialen ableiten lässt.

Es existieren zahlreiche unterschiedliche Modellrechnungen in der betriebswirtschaftlichen Praxis zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen der Unternehmensführung. Mit der gewählten Modellierung muss das reale Problem hinreichend genau abgebildet werden können, damit berechnete Handlungsempfehlungen auch einen tatsächlichen Nutzen für die Praxis haben. Rechnungslegungspolitische Entscheidungsmodelle müssen daher primär die buchhalterischen Zusammenhänge zwischen den enthaltenen Jahresabschlussgrößen und dem zur Verfügung stehenden Gestaltungspotenzial abbilden können. Die Logik der doppelten Buchhaltung lässt sich mit Hilfe von linearen Gleichungen abbilden, weil die Ausgangsgrößen und Veränderungswerte in der Regel additiv verknüpft sind. Aus diesem Grund handelt es sich bei rechnungslegungspolitischen Entscheidungsmodellen häufig um lineare Gleichungssysteme, die das Entscheidungsfeld je nach gewünschtem Komplexitätsgrad durch eine bestimmte Anzahl von Gleichungen bestimmen. Die Umsetzung solcher Modelle kann aufgrund gewünschter Präferenzen unterschiedlich komplex ausfallen. Die Anzahl der verwendeten Gleichungen hängt wiederum von der Anzahl der in das Modell aufgenommenen Größen ab. Je differenzierter die Betrachtung ausfällt, desto mehr Gleichungsbeziehungen werden benötigt, um die Zusammenhänge zwischen den Größen abzubilden.

Entscheidungsmodelle können zu Optimierungsmodellen weiterentwickelt werden, wenn neben einem Entscheidungsfeld, in dem sämtliche Interdependenzen der betrachteten Jahresabschlussgrößen erfasst sind, auch expli-

zite Haupt- und Nebenziele vorgegeben werden. Durch die Formulierung einer Zielfunktion können beliebige Größen im Jahresabschluss maximiert oder minimiert werden bei gleichzeitiger Einhaltung der im Entscheidungsfeld definierten Nebenbedingungen. Mit Hilfe eines Modells wird ein Szenario dargestellt, welches das eingegebene Gestaltungspotenzial rechnerisch verarbeitet. Durch spezielle Algorithmen kann eine hinreichend gute Lösung identifiziert werden. Mit einem Optimierungsmodell wird durch zusätzlich einzuhaltende Soll-Vorgaben als Nebenziele im Entscheidungsfeld eine ausgewählte Hauptzielgröße optimiert, indem die bestmögliche Kombination aus vorgegebenen Gestaltungspotenzialen bei Erfüllung sämtlicher Restriktionsvorgaben bestimmt wird. Die Suche nach dem optimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen wird beschleunigt, indem das Modell gleichzeitig alle vorgegebenen Potenziale simultan überprüft. Diese Methode der linearen Programmierung ist in der betriebswirtschaftlichen Praxis weit verbreitet und kann für sämtliche Sachfunktionen im Unternehmen eingesetzt werden, in den sich die Zusammenhänge der betrachteten Größen durch lineare Beziehungen abbilden lassen. Als oberstes Formalziel werden häufig der Gewinn oder bestimmte Kosten verwendet, deren Werte unter Berücksichtigung gegebener formaler oder auch sachlicher Restriktionen optimiert werden kann.

Bei der Modellierung muss also geklärt werden, welche Größen in das Modell integriert werden sollen. Bestehende quantitative Ansätze zur Rechnungslegungspolitik beinhalten häufig nur die Bestandgrößen der Bilanz, weil diese in der Regel Gegenstand rechnungslegungspolitischer Gestaltungen sind. Die im Eigenkapital enthaltene Periodenerfolgsgröße dient als zu optimierender Hauptzielfunktionswert und als Gegenposten sämtlicher Maßnahmen nach der Logik der doppelten Buchhaltung. Zusammenhänge

zwischen dem Veränderungspotenzial der Stromgröße des Periodenerfolgs sowie den Bestandgrößen der Bilanz werden über lineare Beziehungen im Entscheidungsfeld erfasst. Eine solche Modellierung deckt die wesentlichen Zusammenhänge des rechnungslegungspolitischen Gestaltungsprozesses ab. Da jedoch aus der Perspektive der Unternehmensführung neben der Periodenerfolgsgröße auch bestimmte Verhältnisrelationen weiterer Stromgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung sowie insbesondere der Kapitalflussrechnung für die analytische Beurteilung der Rechnungslegungspolitik relevant sein können, sollten im Entscheidungsfeld sowohl Bestandgrößen der Bilanz als auch Stromgrößen der Erfolgs- und Finanzrechnung integriert werden. Wenn darüber hinaus im Modell sowohl Sachverhaltsgestaltungen als auch Cash Flow bezogene Größen und Kennzahlenrelationen explizit betrachtet werden sollen, muss zwingend eine konsistente Ableitung der Kapitalflussrechnung aus Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung erfolgen.

Die Berücksichtigung der integrierten Darstellung von Jahresabschlussgrößen aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung in einem Rechenmodell bietet den Vorteil, dass die Effekte von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen auf sämtliche für die Unternehmensführung relevanten Größen wie Erfolg, Liquidität, Vermögen und Schulden gleichzeitig erfasst und beurteilt werden können. Aus diesem Grund wird im dritten Hauptteil ein Optimierungsansatz entwickelt, der auf einer aus Bestands- und Stromgrößen integrierten Darstellung des Jahresabschlusses aufbaut und für mehrere ausfeinderfolgende Perioden die Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Gestaltungsalternativen analysiert. Die computergestützte Programmierung soll in erster Linie auf einzelnen Modulen basieren und flexibel sowie erweiterungsfähig sein.

Damit kann das Modell an spezifische Situationsanforderungen von Unternehmen adaptiert werden. Der Aufbau der Modellstruktur durch Formulierung einer Zielfunktion und eines Entscheidungsfelds mit Hilfe von linearen (Un-) Gleichungsbeziehungen soll sich hierbei insbesondere an den Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen orientieren. Aus diesem Grund wird die in der betriebswirtschaftlichen Praxis bewährte Anwendung von Tabellenkalkulationsprogrammen als Programmierbasis eingesetzt.

Dritter Hauptteil: Integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Basis rechnungslegungspolitischer Optimierungsprozesse

1 Operationalisierung der Interdependenzen der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung als Ausgangsbasis für die Optimierung

1.1 Grundsätzliche Überlegungen

Die Auseinandersetzung mit quantitativen Wirkungsmechanismen rechnungslegungspolitischen Instrumentariums im Jahresabschluss erfordert im ersten Schritt eine operationalisierte Formulierung der Interdependenzen zwischen den relevanten Jahresabschlussgrößen sowie im zweiten Schritt die gleichzeitige Berücksichtigung des Veränderungspotenzials zwecks optimaler Gestaltung durch gezielte Maßnahmen.[888] Als Ausgangsbasis für die quantitative Optimierung dient der vorläufige Jahresabschluss in Form einer zu einander abgestimmten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung[889] sowie auf diesem Jahresabschluss aufbauende dreiteilige, teilweise integrierte Planungsrechnungen[890] für zwei nachfolgende Perioden, um insbesondere Primär- und Sekundäreffekte potenzieller rechnungslegungspolitischer Maßnahmen darstellen zu können[891].

Bei der durchgeführten zeitlichen und sachlichen Integration der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung für die zwei

---

[888] Zur Modellierung von Unternehmensprozessen mit Hilfe einer Input-Output-Simulation vgl. etwa *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996a, S.233-251.

[889] Ein entsprechendes Zahlenbeispiel folgt anschließend in Abschnitt 3.2.

[890] Zu den unterschiedlichen Integrationsgraden innerhalb der dreiteiligen Planungsrechnungen vgl. etwa *Denkwitz/ Hackmann/ Wewer* 2011, S.70f. sowie die weiteren Ausführungen. Zu Methoden der Cashflow Planung vgl. *Heil et al.* 2011, S.1457-1461.

[891] Vgl. im zweiten Hauptteil die Abschnitte 3.2.2, 3.2.3, 4.1.1, 4.1.2 sowie insbesondere den Abschnitt 4.2.3.

nachfolgenden Planungsperioden handelt es sich um einen teilweise integrierten Ansatz, weil nicht sämtliche Posten des Jahresabschlusses unter Berücksichtigung der möglichen wechselseitigen Beziehungen zueinander geplant werden. Die maßgebliche Planungsrechnung ist die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die ergänzenden Nebenrechnungen. Die Beziehungen zwischen dem Working Capital in der Bilanz, bestehend aus Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, und den Umsatzerlösen sowie Materialaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung sind durch Kennzahlen über Reichweiten dieser Bestände miteinander verbunden.[892] Ausgehend von der Gewinn- und Verlustrechnung löst jede Änderung der geplanten Umsatzerlöse eine korrespondierende Veränderung des Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen unter Einhaltung der vorgegeben Debitorenlaufzeit aus.

Für die weitere Integration sind neben Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung als Hauptabschlussrechnungen weitere Nebenrechnungen in Form von Kalkulationen der Investitionen, der Tilgungsleistungen, der Ertragsteuern sowie der latenten Steuern notwendig, um eine eindeutige Integration der drei Hauptrechnungen vornehmen zu können.[893] Danach werden Bestände des Anlagevermögens im Zusammenhang mit geplanten Investitionen bzw. Desinvestitionen und Abschreibungen antizipiert. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten werden unter Berücksichtigung von Tilgungsleistungen bei gelichzeitiger Kalkulati-

[892] Dabei handelt es sich um die Debitoren- sowie Kreditorenlaufzeit und die Vorratsreichweiten in Tagen, vgl. *Denkwitz/ Hackmann/ Wewer* 2011, S.71. Siehe dazu auch die Abschnitte 1.3.1.2 und 1.3.2.2.2.

[893] Zu sachlichen und zeitlichen Aspekten der Integration siehe im ersten Hauptteil Abschnitt 3.2. Es entsteht eine deterministische Struktur, die die Beziehungen zwischen den einzelnen Rechnungen modellendogen abbildet und um exogene Dateneingaben durch den Nutzer erweitert werden können, vgl. *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.161.

on von Zinsen geplant. Die sonstigen Verbindlichkeiten beinhalten einen Teil der zum Periodenende noch nicht gezahlten Zinsen. D.h. jede Veränderung der Tilgungsleistung führt zum geänderten Kreditbestand, Zinsaufwand und somit auch zum modifizierten Bestand der sonstigen Verbindlichkeiten aus Zinsen. Die Posten für Tantieme- und Steuerrückstellungen in der Bilanz resultieren aus der Nebenberechnung der entsprechenden Aufwandsarten in Bezug auf die Gewinn- und Verlustrechnung. Bilanzposten für latente Steuern resultieren aus der Differenzenbetrachtung zwischen handels- steuerrechtlichen Ansätzen und etwaige Erträge und Aufwendungen für latente Steuern aus der Veränderung angesetzter Bilanzposten.

Das Jahresergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung liefert schließlich die Veränderung des Eigenkapitals in der Bilanz. Die einzigen Posten in der Bilanz, die ohne Berücksichtigung der Interdependenzen zur Gewinn- und Verlustrechnung geplant werden, sind der aktive Rechnungsabgrenzungsposten sowie die Pensionsrückstellungen und die sonstigen Rückstellungen. Aus diesen teilweise integrierten Planungsrechnungen zur Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz wird die Planung der Kapitalflussrechnung derivativ abgeleitet, indem relevante Jahresabschlussgrößen sowie deren Veränderung in Beziehung zueinander gesetzt werden. Der Bestand der liquiden Mittel in der Bilanz resultiert wiederum aus dem berechneten Perioden-Cashflow und schließt die sachlich integrierte Darstellung ab.

Die Anwendungsmöglichkeiten integrierter Planungsrechnungen sind vielfältig und spielen für die zukunftsbezogene Unternehmensführung eine

wesentliche Rolle[894], da mittels der betrachteten globalen Größen transaktionsbezogene Entscheidungssituationen unter Verwendung von Planungsprämissen vorab analysiert und simuliert werden können. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Einsatz der Rechnungslegungspolitik im Rahmen einer teilweise integrierten Planungsrechnung, mit dem primären Hauptziel der Ergebnismaximierung oder -fixierung und den Nebenzielen der Bilanzstrukturverbesserung. Insbesondere soll durch eine konsistente Betrachtung der Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung und den notwendigen Nebenrechnungen für drei aufeinander aufbauenden Perioden die Ausgangsbasis für eine lineare Optimierung geschaffen werden, mit deren Hilfe sowie durch den Einsatz rechnungslegungspolitischer Gestaltungsmaßnahmen formale Haupt- und Nebenziele simultan verfolgt werden können.[895]

Interaktive Rechnungslegungspolitik auf Basis einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung stellt bisher einen wenig beachteten theoretischen Untersuchungsgegenstand dar. Zwar wurden im Rahmen anderer Arbeiten solche Anwendungsmöglichkeiten erwähnt bzw. entsprechende Werkzeuge entwickelt, mit deren Hilfe sich rechnungslegungspolitische Entscheidungssituationen beurteilen lassen[896]. Allerdings gab es bisher keinen konsistenten Ansatz zur Verbindung von integrierten Planungsrechnungen und quantitativer Optimierung aus Sicht der Rechnungslegungspolitik. Im Rahmen dieser Arbeit soll nicht die Beurteilung von Einzelmaßnahmen im Vordergrund stehen, sondern eine Einschätzung zur zieloptima-

---

894 Zu den praktischen Anwendungsmöglichkeiten vgl. etwa *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996c, S.1578-1584.

895 Zu Merkmalen rechnungslegungspolitischer Optimierungsmodelle siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 3.2.2. Es ist hervorzuheben, dass solche Optimierungsmodelle lediglich Abbildungen der Realität sind und zur Komplexitätsreduktion auf die wesentlichen Zusammenhänge zwischen den Jahresabschlussgrößen beschränkt werden.

896 Vgl. etwa *Dauner/ Dauner-Lieb* 1996c, S.1578-1580.

len Kombinationsauswahl von Gestaltungsparametern selektiert aus einem gegebenen rechnungslegungspolitischen Maßnahmenbündel erfolgen. Dafür werden im Folgenden zunächst die beschriebenen Zusammenhänge der teilweise integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung unter Verwendung notwendiger Nebenrechnungen formal dargestellt.

1.2 Gewinn- und Verlustrechnung

1.2.1 Erträge

Im ersten Schritt werden Jahresabschlussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung für die entsprechenden Betrachtungsperioden formalisiert erfasst. Die Erträge und Aufwendungen werden separat modelliert, da insbesondere die Aufwendungen Rückkopplungen zu anderen Nebenrechnungen erfordern.[897] Die Ausgangsplanung beginnt mit der exogenen Eingabe der vorläufigen Brutto- Umsatzerlöse ($vBUE_t$) und der vorläufigen Erlösschmälerungen (vES_t), was zu vorläufigen Netto-Umsatzerlöse ($vNUE_t$) führt:

(6) $vNUE_t = vBUE_t - vES_t$ für t = 0, 1, 2.

Um die vorläufige Gesamtleistung (vGS_t) zu berechnen, muss die vorläufige Bestandsveränderung (vBV_t)[898] von den vorläufigen fertigen Erzeugnissen (vFE_t)[899] aus der Bilanz berücksichtigt werden:

(7) $vBV_t = vFE_t - vFE_{t-1}$ für t = 0, 1, 2

---

[897] Siehe den folgenden Abschnitt 1.2.2.

[898] Die Bestandsveränderung in der Gewinn- und Verlustrechnung wird dagegen nicht exogen vorgegeben sondern innerhalb des Modells endogen berechnet.

[899] Aus Vereinfachungsgründen werden in dem Modell nur fertige Erzeugnisse und keine unfertigen Erzeugnisse betrachtet, die grundsätzlich ebenfalls in die Berechnung der Bestandsveränderung einfließen müssten. Die Vorgehensweise wäre analog zu den fertigen Erzeugnissen. Ausführlicher zur handelsrechtlichen Ermittlung von Bestandsveränderungen vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.328ff.

(8) $vGS_t = vNUE_t \pm vBV_t$ für t = 0, 1, 2.

Neben der aus operativer Tätigkeit resultierenden Gesamtleistung werden auf der Ertragsseite auch die sonstigen betrieblichen Erträge ($vSBE_t$) erfasst, die in die Endformel des vorläufigen Jahresergebnisses (vJE_t) eingehen.

1.2.2 Aufwendungen

1.2.2.1 Sonstige Aufwendungen

Auf der Aufwandsseite werden in dem Modell der Ausgangsplanung drei Aufwandsarten exogen als Eingabedaten vorgegeben und vier Aufwandsarten endogen unter Rückkopplung zu anderen Nebenrechnungen innerhalb der integrierten Struktur gerechnet.[900] Die latenten Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung müssen separat betrachtet werden, da sie sowohl Ertrags- als auch Aufwandscharakter haben können.[901] Zu den exogen vorgegeben Größen der Ausgangsplanung zählt zunächst der vorläufige Materialaufwand (vMA_t)[902], der zusammen mit der auf der Ertragsseite betrachteten Gesamtleistung zum vorläufigen Rohertrag (vRE_t) führt:

(9) $vRE_t = vGS_t - vMA_t$ für t = 0, 1, 2.

Neben dem Materialaufwand müssen in die Berechnung des vorläufigen operativen Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen ($vEBITDA_t$) der vorläufige Personalaufwand (vPA_t), der vorläufige Tantiemeaufwand der Unternehmensführung (vTA_t)[903] sowie die vorläufigen sonstigen betrieblichen Aufwendungen ($vSBA_t$) einbezogen werden:

---

900 Siehe die folgenden Abschnitte 1.2.2.2, 1.2.2.3 sowie 1.2.2.4.

901 Siehe den Abschnitt 1.2.3.

902 Die inhaltliche Zusammensetzung des Materialaufwands hängt insbesondere von der Art der operativen Geschäftstätigkeit des betrachteten Unternehmens ab.

903 Bei dem Tantiemeaufwand handelt es sich anders als bei den übrigen Aufwandsarten um ergebnisabhängige Aufwendungen, die auf Basis eines positiven Jahresergebnisses mit Hilfe einer Nebenrechnung kalkuliert werden. Siehe hierzu den Abschnitt 1.2.2.4.

(10) $vEBITDA_t = vRE_t - vPA_t - vTA_t - vSBA_t + vSBE_t$ für t = 0, 1, 2.

Das vorläufige Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen setzt sich bis auf die beiden Größen Bestandsveränderung und Tantiemen ausschließlich aus exogen vorgegebenen Dateneingaben zusammen, für die keine Berücksichtigung von Interdependenzen zu anderen Rechnungen notwendig sind. Im Folgenden werden diejenigen Aufwandsarten dargestellt, bei denen eine solche Berücksichtigung von Rückkopplungen zu den anderen Haupt- und Nebenrechnungen erforderlich werden.

1.2.2.2 Abschreibungen

Die Höhe der planmäßigen Abschreibungen auf das abnutzbare Anlagevermögen in der Gewinn- und Verlustrechnung hängt maßgeblich von dem Abschreibungsvolumen, das aus Anschaffungs- oder Herstellungsvorgängen in das Anlagevermögen resultiert, den Abschreibungszeiträumen, die durch entsprechende Nutzungsdauern der einzelnen Anlagegüter festgesetzt werden sowie von der ausgewählten Abschreibungsmethode ab.[904] Darüber hinaus kann sowohl das abnutzbare als auch das nicht abnutzbare Anlagevermögen Gegenstand von außerplanmäßigen Abschreibungen sowie Zuschreibungen zur Korrektur von in vorangegangenen Perioden vorgenommenen außerplanmäßigen Abschreibungen sein.[905]

---

[904] Ausführlich zu den Faktoren für die Bestimmung der planmäßigen Abschreibungen vgl. etwa *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.275-282; *Eisele/ Knobloch* 2011, S.434-450; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.153-169.

[905] Siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 2.3.3.3.5. Zum gemilderten Niederstwertprinzip für Gegenstände des Anlagevermögens gemäß § 253 Abs.3 Satz 3 HGB vgl. etwa *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.282-302; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.163-166. Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens gemäß § 275 Abs.2 Nr.7b HGB werden innerhalb des verwendeten Modells nicht weiter berücksichtigt.

Der Posten für Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung korrespondiert mit der Entwicklung der Bilanzposten des Anlagevermögens, was durch die Formulierung entsprechender Interdependenzen im integrierten Planungsansatz berücksichtigt werden muss. Aus diesem Grund wird zur Erfassung der Zusammenhänge zwischen den drei Hauptrechnungen eine Nebenrechnung benötigt, die analog zum handelsrechtlichen Anlagespiegel die Werte für Investitionen[906] und Abschreibungen sowie die daraus resultierenden Restbuchwerte für die Bilanz erfasst.[907] Die Nebenrechnung beinhaltet einen Posten zum immateriellen Anlagevermögen ($vIAV_t$) sowie den Posten zum Sachanlagevermögen ($vSAV_t$), welcher sich aus den Unterposten Grundstücke/ Bauten (vGB_t), technische Anlagen ($vTEA_t$) sowie anderer Betriebs- und Geschäftsausstattung ($vBGA_t$) zusammensetzt. Es bestehen nun zwei Möglichkeiten, wie die vorläufige Abschreibungshöhe ($vAFA_t$) im Modell berücksichtigt werden kann. Sie kann einerseits endogen ermittelt werden durch Hinzuziehen der Bestimmungsfaktoren Abschreibungsvolumen, Nutzungsdauer und Abschreibungsmethode, was zu erheblichen Komplexitätssteigerungen innerhalb des Modells führen würde. Andererseits kann die Abschreibungshöhe für die vier relevanten Posten exogen vorgegeben werden und steht dann unmittelbar zur weiteren Verarbeitung innerhalb des Modells zur Verfügung.[908]

---

906 Die Erfassung der Anschaffungskosten/ Investitionen ist maßgeblich für die Darstellung des Cash Flow aus Investitionstätigkeit im Rahmen der Kapitalflussrechnung. Siehe dazu Abschnitt 1.4.2.2.

907 Ähnliches, jedoch weitaus detaillierteres Vorgehen findet sich beim Aufbau des Systems ERFI bei *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.171ff.; *Lachnit* 1992b, S.50.

908 Da es sich bei dem in dieser Arbeit entwickelten Modell nicht um eine detailliertes Planungstool für eine integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung handelt, sondern vielmehr um die Darstellung von Verbindungsmöglichkeiten zwischen einer integrierten Planungsrechnung des Jahresabschlusse und rechnungslegungspolitischer Optimierung, erscheint der zweite Ansatz der exogenen Vorgabe der Periodenabschreibungsbeträge als praktikabler.

Es ergibt sich folgende Darstellung für Abschreibungen im Modell:

(11) $vAFA_t = vAFAIAV_t + vAFAGB_t + vAFATEA_t + vAFABGA_t$ für t = 0, 1, 2.

Daraus resultiert für das vorläufige Jahresergebnis vor Zinsen und Steuern ($vEBIT_t$) die folgende Form:

(12) $vEBIT_t = vEBITDA_t - vAFA_t$ für t = 0, 1, 2.

1.2.2.3 Zinsen

Gemäß § 275 Abs. 2 HGB sind sämtliche Zinsaufwendungen für aufgenommenes Fremdkapital in der Gewinn- und Verlustrechnung unter dem Posten Nr. 13 auszuweisen. Darunter fallen insbesondere Zinsen für alle Arten von geschuldeten Krediten wie Bankkredite, Hypotheken, Schuldverschreibungen oder Darlehen.[909] In dem aufgestellten Modell soll ein Bankkredit berücksichtigt werden, der zum laufenden Zinsaufwand in jeder betrachteten Periode führt.[910] Um den Zinsaufwand berechnen zu können, müssen die Konditionen über Zinshöhe sowie die Frequenz der Tilgungsleistungen bekannt sein. Die Kalkulation erfolgt typischerweise in einer Nebenrechnung zur Gewinn- und Verlustrechnung, die analog zu einem Tilgungsplan aufgebaut ist. Ausgehend von dem Aufnahmebetrag als Anfangsbestand der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ($vABVBK_0$), der Bestimmung des Zinssatzes (z_t) sowie der Vorgabe, dass im expliziten Beispiel jährlich zwei planmäßige Tilgungen ($vTILG1_0$/ $vTILG2_0$)[911] zum

---

[909] Zu weiteren Transaktionsarten, die zu Zinsaufwendungen führen können vgl. etwa *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.544f.

[910] Transaktionen, die zu Zinserträgen führen würden und unsaldiert von den Zinsaufwendungen unter Posten Nr.11 ausgewiesen werden müssten, sollen im Modell unberücksichtigt bleiben, da sie für das betrachtete Beispielunternehmen von untergeordneter Bedeutung sind.

[911] Die Frequenz der Tilgungsleistungen könnte auch vierteljährlich oder auch monatlich erfolgen. Dazu wäre eine Formelanpassung durch Erhöhung der Anzahl von zwei Variablen auf vier bzw. zwölf mit einer entsprechenden Stückelung des Jahreszeitraumes. Bei dieser Art von Krediten handelt es sich um ein Tilgungsdarlehen mit einer

Halbjahr und Jahresende geleistet werden, ergibt sich für die vorläufigen Zinsaufwendungen in der Ausgangsperiode (vZI_0) die folgende Form:

(13) $$vZI_0 = vABVBKI * z_0 * \frac{180}{360} + (vABVBKI_0 - vTILG1_0) * z_0 * \frac{180}{360}$$

$$= vABVBKI * z_0 - vTILG1_0 * z_0 * \frac{180}{360} = z_0 * (vABVBKI - \frac{1}{2} * vTILG1_0).$$

Da die Zinshöhe der Folgeperioden von der zweiten Tilgung zum Jahresende der Vorperiode und der daraus resultierenden Restschuld abhängt, ergibt sich folgende Formel für die Zinsaufwendungen Folgeperioden:

(14) $$vZI_t = z_t * [\, vABVBKI - \sum_{n=0}^{t-1} (vTILG1_n + vTILG2_n) - \frac{1}{2} * vTILG1_t \,]$$

für t = 1, 2 (n ist eine positive natürliche Zahl).

Daraus resultiert für das vorläufige Ergebnis vor Steuern ($vEBT_t$) die folgende Form:

(15) $vEBT_t = vEBIT_t - vZI_t$ für t = 0, 1, 2.

1.2.2.4 Ergebnisabhängige Aufwendungen

Als ergebnisabhängige Aufwendungen werden in dem Ausgangsmodell sowie auch in dem daraus abzuleitenden Optimierungsmodell Tantiemeaufwendungen für die Unternehmensführung und Aufwendungen für laufende Ertragsteuern berücksichtigt, die bei Kapitalgesellschaften die Körperschaft- und die Gewerbesteuer umfassen[912]. Die Besonderheit dieser drei Aufwandsarten ist deren ausschließliches Zustandekommen im Fall einer positiven Bemessungsgrundlage sowie deren gleichzeitige Beeinflussung der Bemessungsgrundlage selbst. Bei einer negativen Bemessungsgrundlage haben diese Größen den Wert Null. Dieser Sachverhalt erfordert das Hinzu-

über die Laufzeit linearen Tilgungsrate und einem im Zeitverlauf sinkenden Zinsanteil, der jeweils auf die Restschuld erhoben wird. Ausführlich zur Typisierung von Fremdkapitalinstrumenten vgl. etwa *Grunow/ Figgener* 2006, S.138-190.

912 Vgl. § 1 Abs.1 Nr.1 KStG sowie § 2 Abs.2 Satz 2 GewStG.

ziehen von Nebenrechnungen und Wenn-Dann-Bedingungen im Ausgangsmodell sowie insbesondere eine spezielle Verformelung im abzuleitenden Optimierungsmodell[913], was durch den Einsatz eines simultanen Gleichungssystems gelöst werden kann.[914] Im Folgenden sollen die Bemessungsgrundlagen für die drei Aufwandsarten sowie die Aufwandssätze und deren Verwendung im Ausgangsmodell der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung explizit dargestellt werden.

Die Bemessungsgrundlage für Tantiemen der Unternehmensführung kann unterschiedlich ausgestaltet sein, benötigt in besonderen Fällen jedoch wegen ihrer steuerlichen Anerkennung eine Angemessenheitsprüfung.[915] In dem verwendeten Ausgangsmodell dient das Ergebnis vor Steuern ($vEBT_t$) als Bemessungsgrundlage für die Berechnung des Tantiemeaufwands. Unter Berücksichtigung eines vereinbarten Tantiemefaktors (ta_t), der mit der Bemessungsgrundlage verknüpft wird, ergibt sich die folgende Form für die Berechnung der vorläufigen Tantiemen (vTA_t):

(16) $vTA_t = vEBT_t * ta_t$ für t = 0, 1, 2 wenn $vEBT_t > 0.$

Wie in den Formeln (10), (12) und (15) hergeleitet, mindern die vorläufigen Tantiemen die eigene Bemessungsgrundlage, wenn diese positiv ist und sollen Null betragen, wenn die Bemessungsgrundlage negativ ausfällt. Im

---

913 An dieser Stelle werden lediglich die Zusammensetzungen der ergebnisabhängigen Aufwendungen auf Basis von Nebenrechnungen und die Zusammenhänge zu den anderen Hauptrechnungen dargestellt. Zur speziellen Verformelung innerhalb des abzuleitenden Optimierungsmodells siehe den Abschnitt 2.2.2.1.2.

914 Vgl. *Eisele/ Knobloch* 2011, S.626-633; *Freidank/ Velte* 2013, S.791-795.

915 Insbesondere dürfen die gewinnorientierten Erfolgsbeteiligungen eines Gesellschafter-Geschäftsführers einer GmbH nicht mehr als 50% des GmbH-Gewinns betragen, vgl. *Rath/ Zimmers* 2012, S.2. Zu weiteren Bestandteilen einer Angemessenheitsprüfung des Gehalts eines Geschäftsführers einer GmbH mit Gesellschafterstatus mit Verweisen auf Urteile der Finanzgerichte vgl. insbesondere *Rath/ Zimmers* 2011, S.6-8.

Ausgangsmodell werden diese Bedingungen auf Basis einer Tabellenkalkulation mit Hilfe einer Wenn-Dann-Formel und einem Iterationsverfahren zur Bestimmung der Tantiemehöhe berücksichtigt.[916] Fällt ein Tantiemeaufwand an, der größer als Null ist, muss eine korrespondierende Rückstellung in der Höhe des Aufwands in der Bilanz ausgewiesen werden.[917]

Die Ertragsteuern in Form von Körperschaft- und Gewerbesteuer stellen weitere ergebnisabhängige Aufwendungen im Modell der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung dar. Die Steuern werden in beiden Fällen in Abhängigkeit von der Bemessungsgrundlage Ergebnis vor Steuern berechnet. Diese Bemessungsgrundlage bedarf jedoch zwecks Steuerkalkulation mit den entsprechenden Steuersätzen einer Überleitungsrechnung zwischen dem handelsrechtlichen Ergebnis vor Steuern und den tatsächlichen steuerlichen Bemessungsgrundlagen, die aufgrund von Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz sowie steuerspezifischen Hinzurechnungen und Kürzungen zu Stande kommen.[918]

---

916 Die Ausgangsplanung vor rechnungslegungspolitischer Optimierung wird mit einer Excel-Tabellenkalkulation vorgenommen, die durch eine WENN-Formel ermöglicht, einen Tantiemeaufwand nur dann zu berechnen, wenn die Bemessungsgrundlage $vEBT_t > 0$ ist. Weil vTA_t darüber hinaus Bestandteil der Bemessungsrundlage ist, ergibt sich ein Zirkelbezug bei der Berechnung, der in Excel mit Hilfe einer Aktivierung der iterativen Berechnung unter den Optionen zu den Formeln gelöst werden kann. Wenn $vEBTT_t$ das Ergebnis vor Steuern und Tantiemen bezeichnet, kann andernfalls das Ergebnis vor Steuern auch folgendermaßen dargestellt werden:
$vEBT_t = vEBTT_t * \frac{1}{1+\mathrm{ta}}$, mit $vTA_t = ta_t * vEBT_t$.

917 Siehe dazu den Abschnitt 1.3.2.2.1.

918 Zur Aufbereitung der körperschafts- sowie gewerbeertragsteuerrechtlichen Bemessungsgrundlage im Modell in Abhängigkeit vom handelsrechtlichen Ergebnis siehe exemplarisch *Freidank/ Velte* 2013, S.792f. Der Unterschied zum in dieser Arbeit verwendeten Ansatz besteht in der Ausgangsbasis der Überleitung, die nicht das Jahresergebnis nach Steuern sondern vor Steuern ist. Zur Komplexitätsreduktion werden unterjährige Steuervorauszahlungen aus dem Modell ausgeklammert. Diese Modellierung benötigt kein Hinzurechnen der Steuern in die eigene Bemessungsgrundlage.

Das vorläufige Ergebnis vor Steuern ($vEBT_t$) als Ausgangsbasis für die steuerliche Bemessungsgrundlage muss aufgrund von möglichen Durchbrechungen des Maßgeblichkeitsprinzips und daraus resultierenden Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz gemäß § 60 Abs. 2 Satz 1 EStDV angepasst werden. Die Korrektur erfolgt auf der Basis einer Aufstellung von vorläufigen Vermögensdifferenzen zwischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen (vVD_t).[919] Dabei wird insbesondere der Saldo aus Ansatzdifferenzen der aktuellen Periode t und der vorangegangenen Periode t-1 (vVD_{t-1} - vVD_t) betrachtet und kann die steuerliche Bemessungsgrundlage entweder erhöhen oder vermindern. Im Weiteren wird davon ausgegangen, dass sämtliche aufzustellenden Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz erfolgswirksam sind.[920]

Betrachtet man explizit die körperschaftsteuerrechtliche Bemessungsgrundlage, müssen grundsätzlich neben den handels- und steuerrechtlichen Abweichungen auch die Korrektur durch körperschaftsteuerrechtliche Modifikationen (kks_t)[921] sowie die Möglichkeiten eines Verlustabzugs (vks_t)[922] be-

---

[919] Dieser Ansatz folgt dem handelsrechtlichen Konzept für latente Steuern gemäß § 274 HGB. Siehe dazu ausführlicher den Abschnitt 1.2.3.

[920] Da in einem handelsrechtlichen Einzelabschluss erfolgsneutrale Abweichungen nur eine ungeordnete Rolle spielen (vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.195), werden sie im Rahmen des verwendeten Modells nicht weiter betrachtet.

[921] Zur Auflistung sämtlicher körperschaftsteuerrechtlichen Modifikationen siehe insbesondere R 29 KStR 2004 Ermittlung des zu versteuernden Einkommens. Wichtig für die Ausgangsbasis, dass der Gesamtsaldo aus Modifikation außerhalb des Modells ermittelt wird und als exogene Daten eingegeben werden.

[922] Gemäß § 8 Abs. 1 KStG i.V.m. § 10d EStG ist es möglich, unter Beachtung spezieller Vorschriften einen Verlust entweder in die vorangegangen Periode zurückzutragen (Verlustrücktrag gemäß § 10d Abs.1 EStG) oder in die folgenden Perioden vorzutragen (Verlustvortrag gemäß § 10 Abs.2 EStG). Da nach § 10 Abs.1 Satz 5 EStG die Möglichkeit besteht auf Antrag von einem Verlustrücktrag abzusehen, wird dieser Zusammenhang zum zu versteuernden Einkommen der Vorperiode im Modell nicht berücksichtigt. Lediglich der körperschaftsteuerrechtliche Verlustvortrag soll Eingang in

rücksichtigt werden. Für die Überleitung zwischen dem vorläufigen Ergebnis vor Steuern und dem vorläufigen zu versteuernden Einkommen ($vZVE_t$) ergibt sich im Ausgangsmodell die folgende Form:

(17) $vZVE_t = vEBT_t + (vVD_{t-1} - vVD_t) \pm kks_t + vks_t$ für t = 0, 1, 2 mit

(18) $vks_t = vZVE_{t-1}$ wenn $vZVE_{t-1} < 0$.

Das zu versteuernde Einkommen kann somit sowohl negativ als auch positiv ausfallen. Die körperschaftsteuerliche Belastung einer Periode fällt nur bei positiven Beträgen an, was wiederum im Ausgangsmodell durch eine WENN-Formel sichergestellt wird und im Optimierungsmodell einer speziellen Verformelung bedarf.[923] Unter Berücksichtigung dieser Bedingung sowie der Anwendung des körperschaftsteuerrechtlichen Steuersatzes (sk_t) und Solidaritätszuschlages ($soli_t$) ergibt sich für die vorläufige Körperschaftsteuer ($vKSt_t$) die folgende Form:

(19) $vKSt_t = vZVE_t * sk_t * (1 + soli_t)$ für t = 0, 1, 2 wenn $vZVE_t > 0$.

Für die Berechnung der Gewerbesteuer durch Überleitung zwischen dem Ergebnis vor Steuern als Ausgangsbasis und dem Gewerbeertrag als gewerbesteuerrechtliche Bemessungsgrundlage gilt grundsätzlich ähnliches Vorgehen wie bei der Körperschaftsteuer. Das trifft insbesondere auf die Aufstellung der Abweichungen zwischen Handel- und Steuerbilanz zu. Analog zur Körperschaftsteuer müssen auch gewerbesteuerrechtliche Modifikatio-

das Modell finden. Die Begrenzung der Abzugsfähigkeit über eine Million Euro gemäß § 10d Abs.2 Satz 1 EStG soll in dem Modell keine Rolle spielen, da die betrachteten Gewinne der Beispiel-GmbH diese Werte nicht überschreiten. Grundsätzlich kann aber auch die Deckelung problemlos durch Wenn-Dann-Bedingungen modelliert werden. Ein möglicher Verlustabzug in der Folgeperiode durch einen Verlustvortrag stellt eine modellendogene Größe dar und bedarf keiner expliziter Dateneingabe. Dieses Vorgehen entspricht dann auch der gewerbesteuerrechtlichen Berücksichtigung, die nur Verlustvorträge vorsieht.

[923] Siehe die Abschnitte 2.2.2.1.2.2 und 2.2.2.1.2.3.

nen (kgs_t)[924] sowie die Möglichkeit eines Verlustabzugs in den Folgeperioden (vgs_t)[925] berücksichtigt werden. Für gewerbesteuerliche Hinzurechnungen gilt, dass in Abzug gebrachte Entgelte für Schulden gemäß § 8 Nr.1a GewStG wieder hinzugerechnet werden müssen und somit die Bemessungsgrundlage erhöhen. Die Besonderheit bei dieser Hinzurechnung liegt darin, dass der zu addierende Wert den Zinsaufwendungen entspricht und dieser im integrierten Modell bereits bekannt ist, was dazu führt, dass diese Art der Hinzurechnung nicht exogen vorgegeben werden braucht, sondern modellendogen zur Verfügung gestellt werden kann. Unter Berücksichtigung der besonderen Hinzurechnungsvorschrift für Fremdkapitalzinsen[926] ergibt sich für die Überleitung zwischen dem vorläufigen Ergebnis vor Steuern und dem vorläufigen Gewerbeertrag (vGE_t) im Ausgangsmodell die folgende Form:

(20) $vGE_t = vEBT_t + (vVD_{t-1} - vVD_t) + (vZI_t - 100) * 0{,}25 \pm kgs_t + vgs_t$

für t = 0, 1, 2 mit

(21) $vgs_t = vGE_{t-1}$ wenn $vGE_{t-1} < 0$

(22) $vZI_t \geq 100$[927].

---

[924] Gewerbesteuerrechtliche Hinzurechnungen und Kürzungen ergeben sich gemäß §§ 8, 9 GewStG.

[925] Anders als bei der Körperschaftsteuer besteht bei der Berechnung der Gewerbesteuer nur die Möglichkeit eines gewerbesteuerrechtlichen Verlustvortrags gemäß § 10a Abs.1 Satz 1 GewStG. Die Begrenzung der Abzugsfähigkeit über eine Million Euro gemäß § 10a Abs.1 Satz 2 GewStG soll wiederum keine Rolle spielen, da auch hierbei die betrachteten Gewinne der Beispiel-GmbH diese Werte nicht überschreiten.

[926] Gemäß § 10a Nr.1 GewStG werden 25% der Finanzierungsaufwendungen, nachdem sie um den Freibetrag von 100 Tausend Euro gekürzt worden sind, wieder hinzugerechnet. Aus Wesentlichkeitsgründen und dem speziellen Vorhandensein von Fremdkapitalzinsen im Modell wird nur diese Art von Entgelten für Schulden endogen ermittelt. Dagegen finden andere Arten der Finanzierungsaufwendungen analog zu körperschaftsteuerrechtlichen Modifikationen exogenen Eingang in das Modell.

[927] Andernfalls ergibt sich wegen des Freibetrags keine Hinzurechnung von Zinsen.

Der Gewerbeertrag kann ebenfalls sowohl positiv als auch negativ ausfallen, was im Modell durch Nebenbedingungen sichergestellt werden kann. Unter Anwendung der gewerbesteuerrechtlichen Messzahl (me_t) sowie des Standort abhängigen Hebesatzes (he_t) ergibt sich für die vorläufige Gewerbesteuer die folgende Form:

(23) $vGewSt_t = vGE_t * me_t * he_t$ für t = 0, 1, 2 wenn $vGE_t > 0$.

Fallen aufgrund von positiven Steuerbemessungsgrundlagen Steueraufwendungen in der betrachteten Periode an, so muss analog zu den Tantiemeaufwendungen eine Rückstellung für Steuern innerhalb der Bilanz ausgewiesen werden.[928]

1.2.3 Latente Steuern

Gemäß § 274 Abs. 1 HGB besteht für aus Differenzen zwischen handels- und steuerrechtlichen Wertansätzen[929] entstandene passive latente Steuern eine Passivierungspflicht, was zum Aufwand aus latenten Steuern innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung führt, sowie ein Aktivierungswahlrecht für aktive latente Steuern[930], was wiederum zum Ertrag aus latenten Steuern im Rahmen des Steuerergebnisses führen kann. *„Der Aufwand oder Ertrag aus der Veränderung bilanzierter latenter Steuern ist in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert unter dem Posten „Steuern vom Einkommen und vom Ertrag" auszuweisen".*[931]

---

928 Siehe den Abschnitt 1.3.2.2.1. Steuervorauszahlungen, die die Höhe der Steuerrückstellung mindern würden, bleiben im Modell aus Komplexitätsgründen unberücksichtigt.

929 In dem in dieser Arbeit verwendeten Modell soll angenommen werden, dass sämtliche Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz erfolgswirksam sind.

930 Siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 2.3.3.3.3.

931 § 274 Abs.2 Satz 3 HGB.

Es erfolgt zunächst eine Einzeldifferenzenbetrachtung zwischen den handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen, die im integrierten Ausgangsmodell durch Verknüpfung zur Bilanz zwecks Auflistung handelsrechtlicher Ansätze und der Ableitung steuerrechtlichen Bilanzansätze berücksichtigt werden muss.[932] Für die Aufstellung der handelsrechtlichen Ansätze ist also die verwendete Bilanzstruktur entscheidend.[933] Für die Einzeldifferenzenbetrachtung sollen die vorläufigen handelsrechtlichen Werte mit gegenübergestellten vorläufigen steuerrechtlichen Ansätzen bestehend aus immateriellem Anlagevermögen ($vIAV_t$ ggü. $vstIAV_t$), Sachanlagevermögen ($vSAV_t$ ggü. $vstSAV_t$), Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ($vRHB_t$ ggü. $vstRHB_t$), fertigen Erzeugnissen (vFE_t ggü. $vstFE_t$) und sonstigem Umlaufvermögen ($vSUV_t$ ggü. $vstSUV_t$) für die Vermögensaufstellung maßgeblich sein. Bei der Schuldenaufstellung sind die vorläufigen Pensionsrückstellungen ($vPRST_t$ ggü. $vstPRST_t$) sowie die sonstigen Rückstellungen ($vSRST_t$ ggü. $vstSRST_t$) relevant. Bei den Rechnungsabgrenzungsposten wird aus Wesentlichkeitsgründen nur der aktive RAP ($vARAP_t$ ggü. $vstARAP_t$) berücksichtigt. Durch diese verwendeten Strukturbilanzposten lassen sich das vorläufige handelsrechtliche Vermögen ($vVHGB_t$) und steuerrechtliche Vermögen ($vVStB_t$) wie folgt darstellen:

(24) $$vVHGB_t = vIAV_t + vSAV_t + vRHB_t + vFE_t + vSUV_t + vARAP_t - vPRST_t - vPRST_t \quad \text{für } t = 0, 1, 2$$

(25) $$vVStB_t = vstIAV_t + vstSAV_t + vstRHB_t + vstFE_t + vstSUV_t + vstARAP_t - vstPRST_t - vstPRST_t \quad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

[932] Vgl. § 274 Abs.1 Satz 1 HGB.

[933] Zur verwendeten Bilanzstruktur siehe den Abschnitt 1.3.

Für die vorläufige Vermögensdifferenz[934], die auch im Rahmen der Ermittlung der steuerrechtlichen Bemessungsgrundlagen benötigt wird, ergibt sich dementsprechend:

(26) $vVD_t = vVHGB_t - vVStB_t$ für t = 0, 1, 2.

An dieser Stelle wird die Einzeldifferenzenbetrachtung aufgegeben und es wird eine vorläufige Gesamt-Vermögensdifferenz kalkuliert. Der Hintergrund dieser Herangehensweise ist, dass im Falle von Einzelbetrachtungen deutlich mehr Variablen zum Einsatz kommen müssten, auf deren Basis etwaige aktive oder passive latente Steuern entstünden. Aus Vereinfachungsgründen kann in dem verwendeten Modellansatz insgesamt nur ein aktivischer oder passivischer Wert für latente Steuern aus der Vermögensdifferenzenaufstellung entstehen.

Abhängig von der Ausübung der handels- und steuerrechtlichen Ansatz-, Bewertungs- und Ausweisspielräume kann die vorläufige Vermögensdifferenz positiv ausfallen, was grundsätzlich zu passiven latenten Steuern führt oder aber negativ ausfallen, woraus wiederum aktive latente Steuern entstehen. Für latente Steuern aus vorläufigen Vermögensdifferenzen ($LSvVD_t$) resultiert die folgende Formel:

(27) $LSvVD_t = vVD_t * [\, sk_t * (1 + soli_t) + me_t * he_t \,]$ für t = 0, 1, 2 mit

$LSvVD_t$ aktivisch, wenn $vVD_t < 0$ und

$LSvVD_t$ passivisch, wenn $vVD_t > 0$.

[934] Zwar gleicht diese Art von Vermögensaufstellung eher einer Gesamtdifferenzenbetrachtung, weil sowohl Vermögenswert, Schulden als auch der Rechnungsabgrenzungsposten aufaddiert werden, spielt für die modelltechnische Betrachtung im Vergleich zur separaten Einzeldifferenzenbetrachtung keine Rolle, weil hier vereinfachend ein Gesamtsaldo für latente Steuern ermittelt werden soll und es sich gemäß § 274 Abs.1 Satz 1 und 2 HGB um eine sich insgesamt ergebende Steuerbelastung oder -entlastung handeln soll.

Neben der Berücksichtigung von Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz sollen auch die möglichen steuerlichen Verlustvorträge bei der Kalkulation der aktiven latenten Steuern berücksichtigt werden.[935] Die beiden Entstehungsursachen für latente Steuern sollen im Modell explizit getrennt betrachtet, um eine höhere Transparenz bei der Bilanzierung zu erreichen. Nach diesem Ansatz wäre es grundsätzlich möglich , dass sowohl eine passive latente Steuer aus Vermögensdifferenzen als auch eine aktive latente Steuer aufgrund von steuerlichen Verlustvorträgen entstehen.[936] Wenn die im Rahmen der ertragsteuerlichen Berechnung ermittelten Bemessungsgrundlagen $vZVE_t$ und vGE_t [937] negativ werden, müssen diese in die Berechnung der aktiven latenten Steuer eingehen, was im Ausgangsmodell durch eine Wenn-Dann-Bedingung sichergestellt wird. Für aktive latente Steuern aus vorläufigen Verlustvorträgen ($ALSvVV_t$) folgt die Formel:

(28) $ALSvVV_t = vZVE_t * sk_t * (1 + soli_t) + vGE_t * me_t * he_t$ für t = 0, 1, 2 mit $vZVE_t < 0$ und $vGE_t < 0$.

Für die gesamte vorläufige steuerliche Be- oder Entlastung aus latenten Steuern (vLS_t) in der Gewinn- und Verlustrechnung, zusammengesetzt aus einerseits latenten Steuern aus Vermögensdifferenzen und andererseits aus aktiven latenten Steuern aus der Berücksichtigung von steuerlichen Verlustvorträgen, ergibt sich die folgende Form:

---

[935] Vgl. § 274 Abs.1 Satz 4 HGB. Zum Ansatz latenter Steuern aus steuerlichen Verslustvorträgen nach dem internationalen Konzept (IAS 12) siehe den Beitrag von *Glaschke* 2008, S.495-512.

[936] Siehe den Abschnitt 1.3.3. Für die Erfassung innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung werden die möglichen Aufwendungen und Erträge saldiert, siehe Formel (29).

[937] Siehe den Abschnitt 1.2.2.4.

(29) $vLS_t = LSvVD_t + ALSvVV_t - vPLS_{t-1} + vALS_{t-1}$ für t = 0, 1, 2 mit

vorläufigem Ertrag aus latenten Steuern, wenn $vLS_t < 0$ und

vorläufigem Aufwand aus latenten Steuern, wenn $vLS_t > 0$.

Diese Formel bedeutet, dass zunächst derjenige Betrag an latenten Steuern berechnet wird, der in der betrachteten Periode t in der Bilanz ausgewiesen wird. Als zusätzlicher Ertrag oder Aufwand ergibt sich die Auflösung bzw. Zuführung eines etwaigen Bilanzpostens aus der vorhergehenden Periode t-1[938], womit die Veränderung bilanzierter latenter Steuer in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen wird. Die Erfassung der Erträge oder Aufwendungen aus latenten Steuern innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung steht also im engen Zusammenhang mit der Bilanzierung von Posten für aktive bzw. passive latenten Steuern der Vorperioden innerhalb der verwendeten Bilanzstruktur, was durch wechselseitige Beziehungen zwischen diesen Jahresabschlussposten beschrieben wird.[939]

1.2.4 Vorläufiges Jahresergebnis

Unter Berücksichtigung der aufgestellten Ermittlungsformeln und Nebenbedingungen für die einzelnen Posten der Gewinn- und Verlustrechnung ergibt sich für das vorläufige Jahresergebnis (vJE_t) die folgende zusammenfassende Form[940]:

(30) $vJE_t = vBUE_t - vES_t \pm vBV_t - vMA_t - vPA_t - vTA_t - vSBA_t + vSBE_t - vAFA_t$

$- vZI_t - vKSt_t - vGewSt_t \pm vLS_t$ für t = 0, 1, 2.

---

[938] Wurde beispielweise in der Vorperiode t-1 eine aktive latente Steuern von 10 erfasst und wird in der aktuellen Periode t eine passive latente Steuer von 20 errechnet, so beträgt der in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassende Aufwand aus latenten Steuern insgesamt 30.

[939] Siehe dazu den Abschnitt 1.3.3.

[940] Diese Formel stellt die vorläufige Ausgangsbasis vor Optimierung der GuV dar.

Das vorläufige Jahresergebnis wird als Periodenerfolgssaldo unter Berücksichtigung geplanter Ausschüttungen in das Eigenkapital in der Bilanz übertragen.[941]

1.3 Bilanz

1.3.1 Vermögensstruktur

1.3.1.1 Anlagevermögen

Ergänzend zu den Ermittlungen der Jahresabschlussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung werden Größen der Bilanz als weitere Hauptrechnung[942] sowie ergänzende Nebenrechnungen aufgestellt.[943] Auf der Aktivseite der verwendeten Strukturbilanz erfolgt zunächst eine Differenzierung zwischen Anlage- und Umlaufvermögen. Das hier betrachtete Anlagevermögen setzt sich wiederum aus einerseits dem vorläufigen immateriellen Anlagevermögen sowie andererseits dem vorläufigen Sachanlagevermögen zusammen.[944] Für die nähere Ermittlung der Werte des Anlagevermögens in der Bilanz bedarf es darüber hinaus einer Nebenrechnung, die sowohl die Bewegungen in Form von Zugängen und Abgängen sowie die Höhe der laufenden Abschreibungen einer Periode erfasst.[945]

---

941 Siehe dazu den Abschnitt 1.3.2.1 dieser Arbeit.

942 Zur besseren Übersichtlichkeit werden die wesentlichen Strukturbilanzposten verwendet, die sich am Gliederungsschema der Bilanz für Kapitalgesellschaften gemäß § 266 HGB orientieren.

943 Der Bilanzinhalt und die damit zusammenhängenden Posten hängen stark von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ab.

944 In dem hier betrachteten Modell soll Finanzanlagevermögen keine Rolle spielen.

945 Die Nebenrechnung orientiert sich an einem handelsrechtlichen Anlagespiegel mit den wesentlichen Bestandteilen wie Zu- und Abgänge, Abschreibungen sowie die Restbuchwerte zum Abschlussstichtag einer Periode. Zu einer ähnlichen Planungsstruktur des Anlagevermögens über mehrere Perioden vgl. *Lachnit/ Ammann/ Lübke* 1989, S.171ff.; *Lachnit* 1992b, S.50. Der in dieser Arbeit verwendete Ansatz dient lediglich einer groben modelltechnischen Realisierung.

Für die vorläufigen Bilanzwerte des immateriellen Anlagevermögens ($vIAV_t$) sowie des Sachanlagevermögens ($vSAV_t$), bestehend aus Grundstücken und Bauten (vGB_t), technische Anlagen ($vTEA_t$) und sonstiger Betriebs- und Geschäftsausstattung ($vBGA$) werden zunächst die Werte der Zu- und Abgänge in der betrachteten Periode benötigt. Die Höhe der vorläufigen Anschaffungskosten/ Investitionen ($vINV_t$) sowie Desinvestitionen ($vDINV_t$) einer Periode müssen für jeden der vier Posten exogen vorgegeben bzw. geplant werden. Es ergibt sich somit die nachfolgende zusammenfassende Form:

(31) $vINV_t = vINVIAV_t + vINVGB_t + vINVTEA_t + vINVBGA_t$ für t = 0, 1, 2

(32) $vDINV_t = vDINVIAV_t + vDINVGB_t + vDINVTEA_t + vDINVBGA_t$

für t = 0, 1, 2.

Unter Berücksichtigung der anzugebenden Abschreibungsbeträge für jeden dieser Posten des Anlagevermögens[946] innerhalb der verwendeten Nebenrechnung ergeben sich die folgenden Darstellungen für die in der Bilanz ausgewiesenen Restbuchwerte des Anlagevermögens in der Periode t = 0:

(33) $vIAV_0 = vINVIAV_0 - vDINVIAV_0 - vAFAIAV_0$

(34) $vSAV_0 = vINVSAV_0 - vDINVSAV_0 - vAFASAV_0$.

Da die Restbuchwerte des Anlagevermögens in den Folgeperioden t = 1, 2 von den Restbuchwerten der jeweils vorangegangenen Periode abhängen, ergibt sich die folgende Darstellung:

(35) $vIAV_t = vIAV_{t-1} + vINVIAV_t - vDINVIAV_t - vAFAIAV_t$ für t = 1, 2

(36) $vIAV_t = vSAV_{t-1} + vINVSAV_t - vDINVSAV_t - vAFASAV_t$ für t = 1, 2

[946] Zur Planungsmethodik der Abschreibungsbeträge siehe den Abschnitt 1.2.2.2.

Sowohl die Investitionen/ Desinvestitionen als auch die Abschreibungen stellen exogen vorzugebende (Plan-)Größen innerhalb des Modells dar. Bei den vorläufigen Restbuchwerten handelt es sich dagegen um modellendogene Berechnungen. Für die notwendige Dateneingabe ist es dementsprechend wichtig, dass die Höhe der Investitionen/ Desinvestitionen bzw. der Restbuchwerte der Folgeperioden mit den eingegebenen Abschreibungsbeträgen korrespondiert, was durch den Nutzer vor der Dateneingabe außerhalb des Modells sichergestellt bzw. hergeleitet werden muss.[947] Die einzugebenden Werte für Investitionen/ Desinvestitionen haben wiederum eine Auswirkung auf die Darstellung der Cash Flows aus der Investitionstätigkeit innerhalb der aufzustellenden Kapitalflussrechnung als dritte Hauptrechnung des Modells.[948]

Die vorläufigen steuerlichen Bilanzansätze zum Anlagevermögen sollen grundsätzlich aus den handelsrechtlichen Ansätzen abgeleitet werden. Dabei wird explizit ein vorläufiger steuerlicher Korrekturbetrag ($vstK_t$) berücksichtigt, der eine Abweichung zwischen dem handels- und steuerrechtlichen Bilanzansatz bereits vor Optimierung begründen kann. Somit kann für das steuerliche immaterielle ($vstIAV_t$) und Sachanlagevermögen ($vstSAV_t$) die folgende Form verwendet werden:

(37) $vstIAV_t = vIAV_t \pm vstKIAV_t$ für t = 0, 1, 2

(38) $vstSAV_t = vSAV_t \pm vstKSAV_t$ für t = 0, 1, 2.

---

947 Grundsätzlich ist es möglich über die Höhe der Investitionen/ Desinvestitionen und unter Angabe der geplanten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstandes die Abschreibungsbeträge modellendogen zu berechnen. Dazu wäre jedoch eine Aufgliederung der Betrachtungszeiträume für Fälle von unterjährigen Anschaffungsvorgängen notwendig. Mit dem hier erstellten Modell wird die Darstellung einer integrierten Jahresabschlussrechnung verfolgt. Aus Vereinfachungsgründen wird von der modelendogenen Kalkulation abgesehen und mit exogen vorgegebenen Größen gearbeitet.

948 Siehe dazu den Abschnitt 1.4.2.2.

1.3.1.2 Umlaufvermögen und ARAP

Die inhaltliche Ausgestaltung des Umlaufvermögens hängt ähnlich wie auch beim Anlagevermögen maßgeblich von der Geschäftstätigkeit des betrachteten Unternehmens ab, da ein konkretes operatives Geschäft spezifische Transaktionen erfordert, die wiederum bestimmte Auswirkungen auf die Bilanzierung im Rahmen des aufzustellenden Jahresabschlusses haben.[949] Bei Betrachtung des in dieser Arbeit verwendeten Modells, welches am Beispiel eines produzierenden Unternehmens vollzogen wird, spielen insbesondere die Vorräte[950] innerhalb des ausgewiesenen Umlaufvermögens eine wesentliche Rolle. Für die Ausgangsperiode t = 0 werden die Werte für die vorläufigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ($vRHB_0$) sowie die vorläufigen fertigen Erzeugnisse (vFE_0) benötigt, die zunächst als exogene Daten im Modell eingegeben werden und als Ausgangsbasis für weitere Berechnungen dienen.[951]

Bei den folgenden Planperioden t = 1, 2 werden für die Eingabedaten planungsunterstützende Kennzahlen[952] benötigt, mit denen die zukünftigen Jahresabschlusswerte modellendogen ermittelt werden können. In dem speziellen Fall von Vorräten wird in der hier verwendeten Struktur die Kennzahl zur vorläufig geplanten Vorratsreichweite ($vVRW_t$) genutzt, um

---

949 Hier kann insbesondere zwischen produzierenden Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen unterscheiden werden.

950 Es werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie fertige Erzeugnisse betrachtet. Aus Vereinfachungsgründen werden unfertige Erzeugnisse nicht betrachtet. Deren Modellierung wäre grundsätzlich analog zu den fertigen Erzeugnissen durchzuführen. Geleistete Anzahlungen bleiben ebenfalls unberücksichtigt.

951 Diese Größen sollten zwecks Dateneingabe grundsätzlich aus einem vorläufigen Jahresabschluss zur Verfügung gestellt werden können.

952 Diese Art von Kennzahlen gehört zu der Gruppe der Working-Capital-Kennzahlen (vgl. *Schentler/ Offenberger* 2012, S.467), auf deren Basis u.a. eine Verbesserung der Bilanzstruktur erzielt werden kann, vgl. *Klepzig* 2010, S.27.

daraus die zukünftigen Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ($vRHB_t$) sowie anschließend fertigen Erzeugnissen (vFE_t) abzuleiten. Die Vorratsreichweite wird mit Hilfe der durchschnittlichen Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen im Verhältnis zum Materialaufwand einer Periode ermittelt:[953]

(39) $vVRW_t = \frac{1}{2} * (vRHB_t + vRHB_{t-1}) * 360 / vMA_t$ für t = 1, 2

(40) $vRHB_t = 2 * vVRW_t * vMA_t / 360 - vRHB_{t-1}$ für t = 1, 2.

Der Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen in den Planperioden lässt sich somit durch Vorgabe einer gewünschten Vorratsreichweite ausdrücken. Die fertigen Erzeugnisse der Planperioden können wie folgt dargestellt werden:

(41) $vFE_t = vRHB_t * vFE_{t-1} / vRHB_{t-1}$ für t = 1, 2.

Demnach soll der Bestand an fertigen Erzeugnissen einer Planperiode t im gleichen Größenverhältnis zum Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen stehen wie in der bereits bekannten Vorperiode t-1.

Neben den in der Bilanz ausgewiesenen Vorräten wird darüber hinaus das sonstige Umlaufvermögen betrachtet, welches in dem im Rahmen dieser

---

953 Die Kennzahl beschreibt die Reichweite von Vorräten in Tagen. Dabei wird der durchschnittliche Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zwischen zwei Bilanzstichtagen ins Verhältnis zum Verbrauch gesetzt, vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.166. Im Zusammenhang mit dem Working-Capital-Management, welches sich aus Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten zusammensetzt (vgl. u.a. *Debus/ Döring/ Steinhäuser* 2010, S.381-387; *Klepzig* 2010, S.35-40), wird auch von einem Cash Conversion Cycle gesprochen, auf dessen Basis die Finanzzuflüsse und -abflüsse eines Unternehmens entlang der Unternehmensprozesse abgebildet werden können, vgl. *Wagner/ Grosse-Ruyken* 2010, S.363f.; *Schütte* 2012, S.352f. Hierbei werden zum Teil abweichende Formeln für die Vorratsreichweite verwendet, indem die Bestände ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt werden, vgl. *Döring/ Schönherr/ Steinhäuser* 2012, S.486; *Schentler/ Offenberger* 2012, S.467; *Schütte* 2012, S.353.

Arbeit verwendeten Planungsmodell im Wesentlichen die üblichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten soll. Das Vorgehen ist methodisch analog zu den Vorräten. Für die Ausgangsperiode t = 0 wird der Wert für das vorläufige sonstige Umlaufvermögen ($vSUV_0$) zunächst als exogene Dateneingabe dem Modell vorgegeben. Für die Planperioden t = 1, 2 soll der vorläufige Forderungsbestand ($vSUV_t$) unter Verwendung der vorgegeben Kennzahl zur Debitorenlaufzeit ($vDLZ_t$)[954] in Abhängigkeit zum Bestand der Vorperiode ermittelt werden. Diese beschreibt die durchschnittliche Bestandsdauer von Forderungen in der Bilanz in Tagen, d.h. aus Prozesssicht[955] die Dauer zwischen Faktura und Zahlungseingang. Für die einzugebende Kennzahl, bei der der durchschnittliche Forderungsbestand zwischen zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen gesetzt wird, kommt im aufgestellten Modell die folgende Form zur Anwendung:

(42) $vDLZ_t = \frac{1}{2} * (vSUV_t + vSUV_{t-1}) * 360 / vNUE_t$ für t = 1, 2

(43) $vSUV_t = 2 * vDLZ_t * vNUE_t / 360 - vSUV_{t-1}$ für t = 1, 2.

Der Bestand an Forderungen für zukünftige Planperioden t = 1, 2 lässt sich somit mit Hilfe einer gewünschten Debitorenlaufzeit planen.[956]

---

[954] Vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.166.

[955] Aus Prozesssicht wird im Rahmen des Working Capital Managements mit Hilfe der Prozesskette Forderungsmanagement (Order-to-Cash) die Durchlaufzeit zwischen dem ersten Schritt der Vertragsgestaltung und dem letzten Schritt der Zahlungszuordnung analysiert, vgl. *Döring/ Schönherr/ Steinhäuser* 2012, S.486f. In dieser Reichweitenanalyse werden für die entsprechende Kennzahl „DSO – Days Sales Outstanding", d.h. wie viele Tagesumsätze im Forderungsbestand enthalten sind, nicht die Netto- sondern die Brutto-Umsatzerlöse einschließlich Umsatzsteuer verwendet, vgl. *Klepzig* 2010, S.67-70. Der Aspekt der Umsatzsteuer wird in dem verwendeten Modell nicht weiter berücksichtigt, da eine Einbeziehung bei der Betrachtung auf Jahresbasis nicht zweckdienlich erscheint.

[956] Vgl. *Denkwitz/ Hackmann/ Wewer* 2011, S.71.

Im Rahmen der Vermögensstruktur wird neben dem Anlage- und Umlaufvermögen auch der aktive Rechnungsabgrenzungsposten betrachtet[957], da er Gegenstand etwaiger rechnungslegungspolitischer Überlegungen sein kann.[958] Der Wert eines Rechnungsabgrenzungspostens lässt sich für zukünftige Perioden nur schwer aus anderen bekannten Jahresabschlussgrößen ableiten. Aus diesem Grund wird der vorläufige aktive Rechnungsabgrenzungsposten ($vARAP_t$) für jede betrachtete Periode t als exogene Dateneingabe vom Nutzer im Modell vorgegeben.

Die steuerlichen Bilanzansätze zu den dargestellten Größen des Umlaufvermögens lassen sich analog zum Anlagevermögen aus den vorläufigen handelsrechtlichen Ansätzen unter Berücksichtigung eines steuerlichen Korrekturbetrages in der folgenden Form darstellen:

(44) $vstRHB_t = vRHB_t \pm vstKRHB_t$ für t = 0, 1, 2

(45) $vstFE_t = vFE_t \pm vstKFE_t$ für t = 0, 1, 2.

(46) $vstSUV_t = vSUV_t \pm vstKSUV_t$ für t = 0, 1, 2

(47) $vstARAP_t = vARAP_t \pm vstKARAP_t$ für t = 0, 1, 2.

1.3.2 Kapitalstruktur

1.3.2.1 Eigenkapital

Auf der Passivseite der Bilanz erfolgt zunächst die grundsätzliche Unterteilung in Eigen- und Fremdkapital. Das in der Ausgangsbasis für alle Perioden betrachtete Eigenkapital setzt sich aus dem gezeichneten Kapital, dem

---

[957] Hinsichtlich etwaiger Bilanzierung aktiver latenter Steuern vgl. Abschnitt 1.3.3.

[958] Handelsrechtlich besteht ein Wahlrecht zur Aktivierung eines Disagios unter dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten gemäß § 250 Abs.3 HGB.

Ergebnisvortrag sowie dem Jahresergebnis zusammen.[959] Das vorläufige gezeichnete Kapital ($vGEZK_t$) stellt für jede Periode t = 0, 1, 2 eine exogene Eingabegröße dar und soll grundsätzlich keinen Veränderungen unterliegen. Der vorläufige Ergebnisvortrag in der Ausgangsperiode t = 0 ($vVOR_0$) beträgt den Wert Null, da diese Periode keine Vorperiode haben soll.

Unter Berücksichtigung der handelsrechtlichen Regelungen zum Gewinnausweis in der Bilanz[960] soll das vorläufige Jahresergebnis einer Periode ($vJENA_t$) nach Abzug der geplanten Ausschüttungen ($vASG_t$)[961] unter dem Jahresergebnis im Eigenkapital ausgewiesen werden. Diese Methode entspricht im Wesentlichen dem Ausweis des Jahresergebnisses vor Gewinnverwendung mit dem Unterschied, dass eine geplante Ausschüttung bereits zum Aufstellungszeitpunkt vom erzielten Jahresergebnis in Abzug gebracht wird und somit sowohl das Eigenkapitals als auch den Bestand an liquiden

---

[959] Gemäß § 266 Abs.3 HGB enthält das Eigenkapital einer Kapitalgesellschaft darüber hinaus die Posten zu Kapital- und Gewinnrücklagen. Diese Posten sollen in dem hier verwendeten Modell unberücksichtigt bleiben. Das Modell, welches dem Anwendungsfall einer kleinen GmbH dienen soll, wird unter der Prämisse aufgestellt, dass Jahresergebnisse nur ausgeschüttet oder auf neue Rechnung vorgetragen werden können (oder eine Kombination aus beiden Fällen). Auf die Eigenkapitalquote der Gesellschaft hat diese Prämisse keine Auswirkungen, ob Jahresergebnisse im Vortrag oder unter den Rücklagen ausgewiesen werden. Zur ausführlichen Auseinandersetzung mit Rücklagendotierungen nach dem AktG im Rahmen eines mehrperiodigen Optimierungsmodells vgl. etwa *Reibis* 2005, S.115-126.

[960] Gemäß § 268 Abs.1 HGB besteht die Möglichkeit den Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft unter der teilweisen oder vollständigen Verwendung des Jahresergebnisses aufzustellen. In dem Fall der teilweisen Verwendung werden die Posten Ergebnisvortrag sowie Jahresergebnis zu dem Posten Bilanzgewinn/ -verlust zusammengefasst. Gemäß § 29 Abs. 1 GmbHG haben die Gesellschafter einer GmbH Anspruch auf den Jahresüberschuss. Nach der vollständigen Gewinnverwendung wird der zur Ausschüttung freigegebene Gewinn unter den Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschafter ausgewiesen, d.h. unter dem Fremdkapital.

[961] Zur Planung von Ausschüttungen im Rahmen der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung siehe den Abschnitt 1.4.2.3.

Mitteln vermindert.[962] Aus diesen Überlegungen kann die folgende Form für das Jahresergebnis verwendet werden:

(48) $vJENA_t = vJE_t - vASG_t$ für t = 0, 1, 2.

Für die zukünftigen Planungsperioden t = 1, 2 gilt für den Ergebnisvortrag wiederum die folgende Form:

(49) $vVOR_t = vVOR_{t-1} + vJENA_{t-1}$ für t = 1, 2.

1.3.2.2 Fremdkapital

1.3.2.2.1 Rückstellungen

Das in der Bilanz auszuweisende Fremdkapital kann zunächst in die Posten für Rückstellungen und Verbindlichkeiten aufgeteilt werden. In der Ausgangsbasis für die Optimierung werden für alle betrachteten Perioden die Werte für die vorläufigen Pensionsrückstellungen ($vPRST_t$) und die vorläufigen sonstigen Rückstellungen ($vSRST_t$) als exogene Größen vorgegeben, da eine analytische Ableitung dieser beiden Planungsgrößen als nicht plausibel durchführbar im Rahmen des verwendeten Modells erscheint.[963] Dagegen können Rückstellungen für ergebnisabhängige Aufwendungen wie Tantiemen und Ertragsteuern in Abhängigkeit zu den für die Gewinn- und Verlustrechnung verwendeten Kalkulationen dargestellt werden. Somit kann

---

[962] Da es sich bei dem verwendeten Modell um mehrere Perioden handelt, kann eine Gewinnverwendung zum Zeitpunkt der Aufstellung der Planungsrechnung nicht vorliegen. Dennoch soll die Möglichkeit bestehen, Ausschüttungen bereits im Aufstellungszeitpunkt zu planen. Mit der vorgesehen Berechnung wird ein sofortiger Abfluss der Ausschüttung vorausgesetzt. Für die Unternehmensführung ist dies ein vorteilhafter Ansatz, weil sie somit das Bild der geplanten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nach vorgesehener Ausschüttung analysieren können.

[963] Es gibt keine Referenzgrößen bzw. sonstige modellendogenen Annahmen, mit deren Hilfe diese Plangrößen hergeleitet werden könnten. Insbesondere die sonstigen Rückstellungen stellen einen Ermessensspielraum der Unternehmensführung in Abhängigkeit des Geschäftsverlaufs dar. Für die Planjahre t = 1, 2 wird daher zunächst von einem konstanten Verlauf ausgegangen.

für die vorläufigen Ergebnis-Rückstellungen ($vERST_t$) die folgende Form verwendet werden:

(50) $vERST_t = vTA_t + vKSt_t + vGewSt_t$ für t = 0, 1, 2.

Diese Rückstellungen korrespondieren zu dem in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Aufwand. Sie sollen zu jedem Stichtag zunächst in der Bilanz ausgewiesen werden und jeweils in der Folgeperiode zu Auszahlung kommen.[964]

In dem im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Modell werden im Hinblick auf passive steuerliche Bilanzansätze zwecks Differenzenermittlung zwischen Handels- und Steuerbilanz nur die Posten für Pensions- und sonstige Rückstellungen genutzt.[965] Unter Berücksichtigung eines vorläufigen steuerlichen Korrekturbetrages werden die steuerlichen Ansätze analog zu den Aktivposten aus den handelsrechtlichen Ansätzen abgeleitet:

(51) $vstPRST_t = vPRST_t \pm vstKPRST_t$ für t = 0, 1, 2

(52) $vstSRST_t = vSRST_t \pm vstKSRST_t$ für t = 0, 1, 2.

1.3.2.2.2 Verbindlichkeiten

Neben den Rückstellungen werden im Modell auch drei Bilanzposten für Verbindlichkeiten betrachtet. Für die Darstellung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten im Jahresabschluss wird analog zum Zinsaufwand auf die Nebenrechnung zur Ermittlung der Tilgungs- und Zinsleistungen

---

964 Siehe hierzu die Darstellung in der Kapitalflussrechnung im Abschnitt 1.4.2.1.

965 In der Regel gibt es Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Ansätzen insbesondere in Bezug auf diese beiden Posten. Aus diesem Grund werden nur die Rückstellungen zwecks Differenzenbetrachtung genutzt, wobei die Ergebnisrückstellungen bestehend aus Steuer- und Tantiemerückstellungen hierbei keine Rolle spielen, da sie in der Steuerbilanz grundsätzlich nicht erfasst werden oder mit dem handelsrechtlichen Ansatz übereinstimmen.

zurückgegriffen.[966] Die vorläufigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zu den Bilanzstichtagen ($vVBKI_t$) hängen von dem Anfangsbestand der Vorperiode sowie den unterjährig getätigten Tilgungen ab. Bei Unterstellung von zwei Tilgungen pro Periode gilt für die einzelnen betrachteten Zeitpunkte zunächst folgende Darstellung:

(53) $vVBKI_0 = vABVBKI_t - vTILG1_0 - vTILG2_0$

$vVBKI_1 = vVBKI_0 - vTILG1_1 - vTILG2_1$

$vVBKI_2 = vVBKI_1 - vTILG1_2 - vTILG2_2$.

Diese Formeln lassen sich allgemein auch wie folgt ausdrücken:

(54) $vVBKI_t = vABVBKI - \sum_{n=0}^{t} (vTILG1_n + vTILG2_n)$ für t = 0, 1, 2.

Die Darstellung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfolgt analog zu den Forderungen. In der Ausgangsperiode t = 0 wird der Wert für die vorläufigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ($vVBLL_0$) als exogene Größe vorgegeben. Für die Planperioden t = 1, 2 soll der vorläufige Bestand an Verbindlichkeiten ($vVBLL_t$) auf Basis der geplanten Kennzahl zur Kreditorenlaufzeit ($vKLZ_t$) ermittelt werden, die die Dauer der Ausnutzung von Lieferantenzielen beschreibt[967] und somit den Zeitpunkt für den Zahlungsausgang festsetzt.[968] Für diese Kennzahl, bei der der durchschnittliche Bestand an Verbindlichkeiten zwischen zwei aufeinander-

---

[966] Siehe dazu den Abschnitt 1.2.2.3.

[967] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1077. Hierbei wird der durchschnittliche Bestand an Verbindlichkeiten für Warenschulden ins Verhältnis zum Wareneingang gesetzt, der sich wiederum aus Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren und der Veränderung des Bestandes an RHB- Stoffen zusammensetzt.

[968] Der Aspekt der Umsatzsteuer wird auch hierbei nicht weiter berücksichtigt. Vgl. dazu die Anmerkungen in der Fn. 955 unter Abschnitt 1.3.1.2.

folgenden Bilanzstichtagen ins Verhältnis zum Materialaufwand gesetzt wird, kommt im aufgestellten Modell die folgende Form zur Anwendung:

(55) $vKLZ_t = \frac{1}{2} * (vVBLL_t + vVBLL_{t-1}) * 360 / (vMA_t + RHB_t - RHB_{t-1})$

für t = 1, 2

(56) $vVBLL_t = 2 * vKLZ_t * (vMA_t + RHB_t - RHB_{t-1}) / 360 - vVBLL_{t-1}$

für t = 1, 2.

Der Bestand an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lässt sich somit für zukünftige Planperioden t = 1, 2 mit Hilfe einer gewünschten Kreditorenlaufzeit planen.[969]

Unter dem dritten Verbindlichkeitenposten werden die sonstigen Verbindlichkeiten betrachtet. In dem verwendeten Modell wird aus Vereinfachungsgründen davon ausgegangen, dass unter den sonstigen Verbindlichkeiten im Wesentlichen Zinsverbindlichkeiten ausgewiesen werden, die mit der Verbindlichkeit gegenüber Kreditinstituten korrespondieren.[970] Diese Ausgestaltung führt dazu, dass der Wert nicht exogen vorgegeben werden braucht, sondern unter Annahmen modellendogen berechnet wird.[971] Wird davon ausgegangen, dass die auf den Kredit entfallenden Zinsen zum Quartalsende berechnet und jeweils im Folgemonat belastet werden, so verbleibt zu jedem Periodenstichtag die Hälfte des halbjährlichen Zinsaufwan-

---

969 Vgl. *Denkwitz/ Hackmann/ Wewer* 2011, S.71.

970 Es ist grundsätzlich möglich auch weitere Verbindlichkeiten unter diesem Posten zu planen und in Verbindung mit anderen Größen des Jahresabschlusses zu stellen, wie z.B. Verbindlichkeit für Lohnsteuer, die in Zusammenhang mit dem Personalaufwand gestellt werden könnte.

971 Diese Ausgestaltung wird aus dem Grund gewählt, um eine weitere Interdependenz zwischen den Haupt- und Nebenrechenwerken des Plan-Jahresabschlusses aufzuzeigen.

des in der Bilanz, die Anfang der Folgeperiode zur Auszahlung kommt.[972] Für die vorläufigen sonstigen Verbindlichkeiten ($vSVB_t$) kann unter Beachtung der beschriebenen Annahmen für die Ausgangsperiode t = 0 die folgende Formel verwendet werden:

(57) $$vSVB_0 = \frac{1}{2} * z_0 * \frac{180}{360} * (vABVBKI_0 - vTILG1_0).$$

Für die Folgeperioden gilt wiederum der folgende Zusammenhang:

(58) $$vSVB_t = \frac{1}{2} * z_t * \frac{180}{360} * [\, vABVBKI - \sum_{n=0}^{t-1} (vTILG1_n + vTILG2_n) - vTILG1_t \,]$$

für t = 1, 2.

Die Zuordnung der Rückstellungen und Verbindlichkeiten zu vorläufigen kurz- ($vKUS_t$) oder langfristigen Schulden ($vLAS_t$) soll im Modell für alle Perioden t folgendermaßen erfolgen:

(59) $$vKUS_t = vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1}$$ für t = 0, 1, 2

(60) $$vLAS_t = vPRST_t + vVBKI_t - vTILG1_{t+1} - vTILG2_{t+1}$$ für t = 0, 1, 2.

1.3.3 Latente Steuern

Mit dem Ausweis von latenten Steuern in der Bilanz wird der korrespondierende Posten zum Ertrag bzw. Aufwand aus latenten Steuern dargestellt.[973] Übersteigen die handelsrechtlichen Vermögenswerte die entsprechenden steuerrechtlichen Größen, d.h. bei positiver Vermögensdifferenz[974],

---

[972] Hierbei wird davon ausgegangen, dass jährlich zwei Tilgungen geleistet werden. Die Zinsaufwendungen setzen sich somit aus zwei unterschiedlichen Teilen zusammen, die sich jeweils auf die nach Tilgung verbliebene Restschuld und eine Zinsdauer von einem halben Jahr beziehen. Die Hälfte des zweiten Teils verbleibt als Verbindlichkeit.

[973] Siehe den Abschnitt 1.2.3.

[974] Es wird analog vorgegangen, wenn die handelsrechtlichen Schuldenposten geringer ausfallen als die steuerrechtlichen.

entsteht ein Aufwand aus latenten Steuern als Korrekturposten zu den ertragsteuerlichen Aufwendungen, der die Erfassung einer passiven latenten Steuer in der Bilanz nach sich zieht. Im umgekehrten Fall einer negativen Vermögensdifferenz tritt ein korrigierender Steuerertrag auf mit der Möglichkeit einer Bilanzierung von aktiven latenten Steuern. Liegen steuerliche Verlustvorträge vor, können diese ebenfalls zur Bilanzierung einer aktiven latenten Steuer führen, was den Gesamtbetrag an aktiven latenten Steuern erhöht oder den Betrag an passiven latenten Steuern insgesamt mindert. Entscheidend für den Ausweis in der Bilanz ist das Vorzeichen der Summe latenter Steuern aus Vermögensdifferenzen und steuerlichen Verlustvorträgen.[975] So folgt für die Erfassung der vorläufigen aktiven latenten Steuern ($vALS_t$) sowie der vorläufigen passiven latenten Steuern ($vPLS_t$) in der Bilanz die folgende Form[976]:

(61) $vALS_t = -(LSvVD_t + ALSvVV_t)$ für t = 0, 1, 2

mit $LSvVD_t, ALSvVV_t < 0$

(62) $vPLS_t = LSvVD_t$ für t = 0, 1, 2

mit $LSvVD_t > 0$.

Bei dem Ansatz der latenten Steuern in der Bilanz wird die Brutto-Methode verwendet, d.h. aktive und passive latente Steuern werden unsaldiert in der Bilanz erfasst. Diese Methode lässt sich relativ einfach umsetzen und führt darüber hinaus zu einer transparenten Darstellung der Entstehungsursachen für die latenten Steuern. Nach der hier angewandten Brutto-Methode werden jedoch nur die auf steuerlichen Verlustvorträgen und auf Vermögensdifferenzen beruhende latente Steuern getrennt voneinander betrachtet,

---

[975] Im Modell zur Ausgangsplanung wird dieser Zusammenhang durch eine WENN-Formel innerhalb der Tabellenkalkulation berücksichtigt.

[976] Zur Herleitung der Größen $LSvVD_t$ und $ALSvVV_t$ siehe die Formeln (24) bis (29) im Abschnitt 1.2.3.

so dass grundsätzlich sowohl eine aktive latente Steuer aufgrund von steuerlichen Verlustvorträgen und eine passive latente Steuer aufgrund von positiven Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz gleichzeitig in der Bilanz ausgewiesen werden können. Die Unterscheidung wurde vorgenommen, um eine transparentere Darstellung der Entstehung latenter Steuern im Modell zu erreichen. Jedoch wird bei der reinen Differenzenberechnung keine Einzel- sondern eine Gesamtbetrachtung vorgenommen, so dass hier entweder nur aktive oder nur passive latente Steuern entstehen können.[977]

1.4 Kapitalflussrechnung

1.4.1 Ermittlungs- und Darstellungsmethoden

Die Kapitalflussrechnung stellt die dritte Hauptrechnung in dem in dieser Arbeit betrachteten Modell zur integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung dar.[978] Ihre inhaltliche Ermittlung sowie die sachliche Integration in das Planungssystem können auf unterschiedliche Weise erfolgen.[979] Es werden drei Grundtypen von Finanzierungsrechnungen unterschieden. Der erste Typ ist eine von originären Zahlungsströmen ausgehende Rechnung. Diese originäre Ermittlung basiert auf einer Zusammenstellung aller zahlungswirksamen Transaktionen, d.h. Ein- und Auszahlungen einer Periode,

---

[977] Hier war es im Modell aufgrund begrenzter Kapazitäten nicht möglich, für Einzeldifferenzen eigene positive und negative Variablen einzusetzen wie im Fall der Variable $oLSVD_t$. Siehe insbesondere im Abschnitt 2.2.2.1.3 die Formeln (154) bis (158).

[978] Im Rahmen eines Jahresabschlusses dient die Kapitalflussrechnung der Darstellung der Finanzlage gemäß §§ 264 Abs.2 Satz 1, 297 Abs.2 Satz 2 HGB. Sie gehört zu den verpflichtenden Abschlussbestandteilen von Konzernabschlüssen gemäß § 297 Abs.1 HGB sowie gemäß § 264 Abs.1 Satz 2 HGB von Abschlüssen kapitalmarktorientierter Kapitalgesellschaften, die nicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet sind.

[979] Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.5f.

die aus der Finanzbuchhaltung extrahiert werden.[980] Der zweite Typ, der auch als Kapitalflussrechnung bezeichnet wird, [981] lässt sich aus den Jahresabschlussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz ableiten. Dabei werden bei dieser derivativen Ermittlung zwei Untertypen unterschieden.[982] Im ersten Fall der direkten Methode erfolgt die Herleitung der operativen Zahlungsströme ausgehend von den Umsatzerlösen und Aufwendungen der GuV korrigiert um die Veränderung der relevanten Bestandsposten der Bilanz als nicht oder noch nicht in einer Ein- bzw. Auszahlung resultierenden Transaktion.[983] Im zweiten Fall der indirekten Methode werden Zahlungsströme ausgehend von dem Jahresergebnis eine Periode korrigiert um nicht zahlungswirksame Transaktionen retrograd abgeleitet.[984]

Die Darstellung der ermittelten Zahlungsvorgänge erfolgt typischerweise in drei nach betrieblichen Tätigkeitsbereichen gegliederten Aktivitätsformaten,

---

[980] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.798f.; *Küting/ Weber* 2012, S.178. Jedoch treten bei dieser Ermittlungsmethode regelmäßig Probleme der Datengewinnung auf, weil Zahlungsbuchungen auf dem Geld-Bestandskonto der Bilanz erfasst werden und eine nachträgliche Aufgliederung der Bewegungen, die zum Endbestand führen, sehr aufwendig ist, vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.17f. Zu den wesentlichen Schritten einer originären Ermittlung vgl. *Pawelzik* 2011, S.512f. Insbesondere kann jedoch bei strenger Auslegung des *E-DRS* 28, Tz.10f. angenommen werden, dass die Kapitalflussrechnung derivativ ausgehend von der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden soll, vgl. auch *Kirsch* 2013, S.720. Der aktuellere *DRS 21* 2014 sieht hingegen nur noch eine kann-Vorschrift für die derivative Ermittlung vor, vgl. *DRS 21* 2014, Tz.10f.

[981] Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.6.

[982] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.178. Zur Darstellung und Mindestgliederungsschemata des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit siehe auch *E-DRS* 28, Tz.38-41.; *DRS 21* 2014, Tz. 38-41.

[983] In diesem Zusammenhang stellen Umsatzerlöse einer Periode auch Einzahlungen dar, es sei denn sie sind auf Rechnung erfolgt, was durch einen entsprechenden Posten in den Forderungen abgebildet wird, vgl. dazu *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.798ff.

[984] Die Korrektur auf Basis der relevanten Bestandsposten erfolgt grundsätzlich analog zur direkten Methode. Ausführlich zu den beiden derivativen Ermittlungsmethoden mit Grundaufbau und Gliederungsvorschlägen vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.19-31.

um unterschiedliche Arten der Zahlungsmittelherkunft und -verwendung inhaltlich voneinander abgrenzen zu können.[985] Das erste Aktivitätsformat der operativen Tätigkeit enthält diejenigen Finanzflüsse, die aus der Herstellung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen resultieren.[986] Die Darstellung in diesem Bereich kann durch eine direkte und eine indirekte Methode erfolgen, wobei die Möglichkeiten der Darstellung auch von der jeweilige Ermittlungsmethode abhängen. Bei der direkten Methode werden korrespondierend zu der originären Ermittlung die Ein- und Auszahlungen aus sämtlichen Transaktionen gegenübergestellt, so dass alle Zahlungsbewegungen ersichtlich sind. Bei der indirekten Methode wird dagegen durch eine von dem Periodenergebnis[987] ausgehenden Überleitungsrechnung, korrespondierend zur indirekten Methode der derivativen Ermittlung, nur der Saldo der Zahlungsbewegungen aus der operativen Geschäftstätigkeit gezeigt.[988] Das zweite Aktivitätsformat ist der Investitionsbereich, in dem nach der direkten Methode Einzahlungen aus Desinvestitionen und Auszahlungen in Investitionen für Unternehmensressourcen gegenübergestellt wer-

---

985 Da das Handelsrecht keine detaillierte Informationen zum Inhalt und Gestaltung einer Kapitalflussrechnung enthält, ist der Deutsche Rechnungslegungsstandard DRS 2 „Kapitalflussrechnung" für diese Zwecke maßgeblich, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.176f. Da im Rahmen der Überarbeitung des *DRS 2* der Grundaufbau einer Kapitalflussrechnung im Hinblick auf die Zuordnung von zahlungswirksamen Transaktionen zu einzelnen Tätigkeitsbereichen angepasst werden sollten, wurde beschlossen, einen neuen Standard herauszugeben, vgl. *E-DRS 28*, Begründung B.3 bzw. *DRS 21* 2014, Begründung B.3.

986 So resultieren die wesentlichen Einzahlungen in diesem Bereich aus den Kundenabsätzen und die wesentlichen Auszahlungen aus der Verwendung von Zahlungsmitteln für Material und Personal, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.796.

987 Es wäre auch möglich eine andere Ausgangsgröße zu wählen, vgl. *E-DRS* 28, Tz.41; *DRS 21* 2014, Tz.41.

988 Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.799. Der direkten Darstellung kann somit entweder eine originäre oder auch eine nach direkter Methode durchgeführte derivative Ermittlung zu Grunde liegen. Bei der indirekten Darstellung wird auf die indirekte Methode der derivativen Ermittlung zurückgegriffen, vgl. *Pawelzik* 2011, S.512-514. Zur direkten und indirekten Darstellung des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit siehe auch *E-DRS* 28, Tz.39f; *DRS 21* 2014, Tz.39f.

den.[989] Das letzte Aktivitätsformat stellt den Bereich der Finanzierungen dar, der ebenfalls nach der direkten Methode im Wesentlichen Einzahlungen aus der Finanzierungsaufnahme und Auszahlungen in deren Tilgung erfasst.[990]

Die Kapitalflussrechnung dient grundsätzlich als ergänzendes Informationsinstrument, um die durch Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vermittelte Vermögens- und Ertragslage um die Finanzlage eines Unternehmens zu erweitern. Insbesondere eine derivative Ableitung der Rechnung kann all diejenigen Zusammenhänge aufzeigen, die in einem integrierten System vorherrschen.[991] Ihre Aussagekraft variiert jedoch in Abhängigkeit von Ermittlungs- und Darstellungsmethode.[992] Im Rahmen dieser Arbeit waren insbesondere die vorherrschenden Interdependenzen zwischen der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Finanzrechnung von Bedeutung. Aus diesem Grund wurden eine derivative Ermittlung der Zahlungsmittelbewegungen sowie eine Darstellung nach der direkten Methode vorgenommen. Hierdurch können insbesondere die Ein- und Auszahlungen des operativen Bereiches unter Berücksichtigung der Rückkopplung zu der Gewinn- und Verlustrechnung sowie zur Bilanz transparenter dargestellt und die vorherrschenden Zusammenhänge besser nachvollzogen werden.[993]

---

[989] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.796; *E-DRS* 28, Tz.42-46; *DRS 21* 2014, Tz.42-46.

[990] Die Gliederung der Kapitalflussrechnung kann anstatt auf Basis von Aktivitätsformaten auch nach Finanzierungsarten erfolgen, um insbesondere Mittelbewegungen aus dem Innenbereich von dem Außenbereich eines Unternehmens voneinander abzugrenzen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.193. Es wurde klargestellt, dass gezahlte Zinsen und Dividenden im Bereich der Finanzierungstätigkeit auszuweisen sind, vgl. *E-DRS* 28, Tz.48; *DRS 21* 2014, Tz.48. Diese Vorgehensweise beurteilte der IDW in seiner Stellungnahme als sachgerecht, vgl. *IDW E-DRS 28* 2013, S.11-13.

[991] Vgl. *Lachnit* 1992b, S.45.

[992] Vgl. hierzu insbesondere *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.19-31.

[993] Diese Vorgehensweise zur Erstellung von einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanungen wurde auch an anderer Stelle praktiziert und ausdrücklich empfohlen, vgl. *Lachnit* 1992b, S.45.

Im Folgenden wird die Ableitung der relevanten Zahlungsmittelgrößen in den einzelnen Aktivitätsformaten der entsprechenden Perioden dargestellt.[994]

1.4.2 Direkte Darstellung der Zahlungsmittelbewegungen bei derivativer Ermittlung

1.4.2.1 Cash Flow aus operativer Tätigkeit[995]

Das grundsätzliche Vorgehen bei der direkten Darstellung der Zahlungsmittelbewegungen aus operativen Tätigkeiten unter Anwendung der derivativen Ermittlung ist, ausgehend von den Umsatzerlösen der Gewinn- und Verlustrechnung die noch nicht zur Einzahlung geführten Geschäftsvorfälle zu identifizieren und die in der betrachteten Periode ertragswirksamen Transaktionen entsprechend zu korrigieren.[996] In diesem Zusammenhang bedeutet ein Aufbau von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, dass ertragswirksame Transaktionen am Ende der Geschäftsperiode noch nicht zu Einzahlungen geführt haben. Die Erhöhung dieses Bestandspostens muss aus diesem Grund wieder heraus gerechnet, die Verminderung wieder hinzu gerechnet werden. Für die vorläufigen Einzahlungen aus operati-

---

994 Die Ableitung orientiert sich an dem Gliederungsvorschlag zur Finanzierungsrechnung II A, eine von den Umsatzerlösen ausgehende Finanzierungsrechnung (vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.22), und ist auf die Darstellung der wesentlichen Posten und Zusammenhänge beschränkt, um die Komplexität der integrierten Planungsmodells zwecks Verwendung als Ausgangsbasis für rechnungslegungspolitische Optimierung in einem praktikablen Rahmen zu halten. Der *DRS 21* 2014 sieht hingegen für die Darstellung nach der indirekten Methode nur die Rückrechnung vom Jahresergebnis vor, vgl. *DRS 21* 2014, Tz.38-41. Zu den Vorteilen der derivativen Ermittlung bei direkter Darstellung vgl. *Lachnit* 1992b, S.45.

995 Aus Vereinfachungsgründen wird im gesamten Modell auf die Darstellung von Umsatzsteuer- und Vorsteuerzahlungen verzichtet.

996 Vgl. *Pawelzik* 2011, S.512f. Zur beispielhaften Abbildung einer derivativ abgeleiteten Kapitalflussrechnung bei direkter Darstellung des Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit vgl. *Lachnit/ Müller* 2012, S.198. Insbesondere entspricht die Darstellung der Zahlungsströme aus laufender Geschäftstätigkeit nach der direkten Methode dem Mindestgliederungsschema gemäß *E-DRS* 28, Tz.39; *DRS 21* 2014, Tz.39.

ver Geschäftstätigkeit ($vEZOT_t$) abgeleitet aus den Periodenerträgen und korrigiert um die Entwicklung des Forderungsbestandes[997] ergibt sich die folgende Form:

(63) $vEZOT_t = vNUE_t + vSBE_t - (vSUV_t - vSUV_{t-1})$ für t = 0, 1, 2.

Korrespondierend zu den Einzahlungen aus operativer Tätigkeit müssen ausgehend von den Aufwandsarten der Gewinn- und Verlustrechnung diejenigen Transaktionen identifiziert werden, die noch nicht zur Auszahlung geführt haben. Dabei werden der Material- und Personalaufwand sowie die sonstigen betrieblichen Aufwendungen zunächst um den Auf- bzw. Abbau von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen korrigiert, da diese Bestände einen Aufwand darstellen, der noch nicht zur Auszahlung in der betrachteten Periode gekommen ist. Weiterhin sind Rückstellungen Bestandsposten der Bilanz, die in der Erfassungsperiode zunächst zahlungsunwirksame Aufwendungen abbilden. Dementsprechend ist die Veränderung der Posten Pensionsrückstellungen[998] und sonstigen Rückstellungen, die mit dem Material-, Personalaufwand bzw. sonstigen betrieblichen Auf-

[997] In die Entwicklung der Forderungen können jedoch auch zahlungsunwirksame Vorgänge wie Wertberichtigungen eingehen, die den Saldo aus Einzahlungen grundsätzlich nicht verändern dürfen. In diesem Zusammenhang führt ein geringerer Bestand an Forderungen nicht zu höheren Einzahlungen aus Umsatzerlösen. Für die Ermittlung des Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit muss zunächst nichts weiter angepasst werden, da der korrespondierende Posten für Wertberichtigung in der Gewinn- und Verlustrechnung handelsrechtlich unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen wird und diese Aufwendungen ebenfalls in die Berechnung des gesamten Cash Flow eingehen. Somit wird der Saldo nicht verändert. Hierbei müssen jedoch bei der Darstellung der Ein- und Auszahlungen die nicht zahlungswirksamen Posten neutralisiert werden. In der Ausgangsbasis wird zunächst davon ausgegangen, dass Wertberichtigungen auf Forderungen noch nicht vorgenommen worden sind. Zum Einsatz dieses Ermessensspielraums innerhalb rechnungslegungspolitischer Optimierung siehe insbesondere die Abschnitte 2.2.2.5 und 3.2.

[998] In dem Modellansatz wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Pensionsrückstellung um eine Direktzusage an den Gesellschafter- Geschäftsführer handelt, die steuerlich anerkannt wird.

wendungen korrespondieren, heraus- oder hinzuzurechnen. In dem verwendeten Modellansatz wird angenommen, dass die betrachteten Tantieme- und Ertragsteueraufwendungen nicht in ihrer Entstehungsperiode sondern in der jeweiligen Folgeperiode zur Auszahlung kommen. Aus diesem Grund wird der entsprechende Aufwand der Vorperiode in der Finanzrechnung abgebildet. Das führt dazu, dass auch keine Korrektur der zahlungsunwirksamen Transaktionen durch Bildung der Rückstellungsposten vorgenommen werden muss. Weil jedoch die Erfassung des Tantieme- und des Ertragssteueraufwands ($vERST_t$) zu Auszahlungen in den Folgeperioden führt, muss dieser zeitliche Zusammenhang zwischen den einzelnen Perioden formelmäßig entsprechend berücksichtigt werden.[999] Für die vorläufigen Auszahlungen aus operativer Geschäftstätigkeit ($vAZOT_t$) korrigiert um die Veränderung der passiven Bestandsposten der Bilanz ergibt sich die folgende Form:

$$(64) \quad vAZOT_t = vMA_t + vPA_t + vSBA_t - [(vVBLL_t + vPRST_t + vSRST_t) - (vVBLL_{t-1} + vPRST_{t-1} + vSRST_{t-1})] + vERST_{t-1} \qquad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Zusätzlich müssen solche Auszahlungen berücksichtigt werden, die nicht zu einem Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung geführt haben. Bei dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten handelt es sich um Zahlungsvorgänge, die aufgrund von abweichender Periodenzugehörigkeit nicht über die Gewinn- und Verlustrechnung erfasst und somit in der Bilanz aktiviert werden, was ebenfalls korrigiert werden muss. Bei dem Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen kann es sich ebenfalls um Auszahlungen, die noch nicht aufwandswirksam verarbeitet worden sind, handeln, so dass deren Veränderung ebenfalls neutralisiert werden muss.[1000] Unter Berück-

[999] Siehe auch das Zahlenbeispiel in Abschnitt 3.2.2.2.1.3.

[1000] Eingekaufte RHB-Stoffe, die noch nicht verbraucht worden sind, haben keinen korrespondierenden Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung, so dass deren Verände-

sichtigung der Entwicklung der erfolgsneutralen aber zahlungswirksamen Bilanzierung von Aktivposten[1001] ergibt sich für den vorläufigen operativen Cash Flow ($vCFOP_t$) die folgende Gesamtform:

(65) $$vCFOP_t = vNUE_t + vSBE_t - (vSUV_t - vSUV_{t-1}) - vMA_t - vPA_t - vSBA_t + [(vVBLL_t + vPRST_t + vSRST_t) - (vVBLL_{t-1} + vPRST_{t-1} + vSRST_{t-1})] - vERST_{t-1} - [(vRHB_t + vARAP_t) - (vRHB_{t-1} + vARAP_{t-1})] \quad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Diese Formel entspricht bis auf einige gezielte Modellvereinfachungen im Wesentlichen dem üblichen Mindestgliederungsschema.[1002] Der Zahlungsmittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit stellt schließlich einen Maßstab für die Fähigkeit des Unternehmens dar, Zahlungsmittel selbst zu erwirtschaften und somit sich selbst finanzieren zu können,[1003] d.h. im weiteren Sinne, welche selbsterwirtschafteten Mittel für Investitionen oder Schuldenabbau genutzt werden können[1004].

1.4.2.2 Cash Flow aus Investitionstätigkeit

Von dem operativen Bereich der Unternehmenstätigkeit wird der Investitionsbereich abgegrenzt. Der Zahlungsmittelfluss dieses Aktivitätsformats

---

rung mit berücksichtigt werden muss. Die Veränderung der Bestände an fertigen Erzeugnissen spielt in dem Modell keine Rolle, da der korrespondierende GuV-Posten der Bestandsveränderung nicht in die Berechnung nach direkter Darstellung eingeht.

[1001] Ein passiver Rechnungsabgrenzungsposten, der grundsätzlich Einzahlungen ohne korrespondierenden Periodenertrag darstellt oder erhaltene Anzahlungen, ausgewiesen unter den Verbindlichkeiten, werden in dem verwendeten Modell aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt. Zu den unterschiedlichen Arten von Geschäftsvorfällen und ihren buchungsmäßigen Erfassungen im dreiteiligen Rechnungswesen vgl. etwa *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.787-791.

[1002] Vgl. *DRS 2,* Tz..*27*; *E-DRS* 28, Tz.39; *DRS 21* 2014, Tz.39. Auch wenn die dort dargestellte Überleitungsrechnung mit dem Periodenergebnis beginnt, folgt die direkte Darstellung der gleichen Logik bei der Korrektur der nicht zahlungswirksamen Vorgänge. Hinsichtlich Bestandteilen des Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit vgl. ausführlich unter Verweisen auf den DRS 2 *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.819-823.

[1003] Vgl. u.a. *Küting/ Weber* 2012, S.209; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.796.

[1004] Vgl. *Haerle/ Hellener/ Kaum* 2012, S.86.

resultiert aus Investitionen in das Anlagevermögen bzw. aus Desinvestitionen durch Verkäufe von Anlagengegenständen. Während die Ermittlung des operativen Cash Flows auf derivativem Wege durch Überleitungsrechnungen unter Verwendung der Veränderung des Umlaufvermögens und der operativen Schulden in der Bilanz vollzogen wird, wird der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit direkt unter Verwendung einer Nebenrechnung ermittelt. Bereits zur Darstellung der Restbuchwerte des Anlagevermögens wurde eine zum Anlagenspiegel analoge Nebenrechnung in das Planungssystem integriert[1005], um über die Anschaffungskosten und Abschreibungsbeträge die einzelnen Stichtagswerte des Anlagevermögens zu erhalten. Die Werte für die getätigten oder geplanten Zu- und Verkäufe werden gleichzeitig aus der Nebenrechnung in die Kapitalflussrechnung übernommen und ergeben im Saldo den vorläufigen Cash Flow aus Investitionstätigkeit ($vCFIN_t$) in der folgenden Form:

(66) $$vCFIN_t = -\,(\,vINVIAV_t + vINVSAV_t) + (vDINVIAV_t + vDINVSAV_t\,)$$

für t = 0, 1, 2.

Der Saldo dieser Zahlungsmittelflüsse wird in der Regel negativ ausfallen, da in normalen Unternehmenssituationen die Auszahlungen in Investitionen für das Anlagevermögen die Desinvestitionen übersteigen werden.[1006]

1.4.2.3 Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

Unter dem dritten Aktivitätsformat werden die Ein- und Auszahlungen aus der Finanzierungstätigkeit ermittelt und dargestellt. Analog zum Investitionsbereich besteht auch hier nur die Möglichkeit der direkten Ermittlung und Darstellung. In diesem (Außen-) Finanzierungsbereich werden sämtliche Transaktionen erfasst, die aus Beziehungen mit Eigen- und Fremdkapi-

---

[1005] Siehe die Abschnitte 1.2.2.2 und 1.3.1.1.

[1006] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.209.

talgebern resultieren.[1007] In dem in dieser Arbeit verwendeten Planungsmodell wird die Nebenrechnung zur Kalkulation der Zinsen benötigt, denn sämtliche dort berechneten Größen müssen für die Darstellung des Cash Flows aus der Finanzierungstätigkeit übernommen werden.[1008] Mit Hilfe dieser Nebenrechnung, in der die Darlehensaufnahme und etwaige Tilgungsleistungen zur Kalkulation der jährlichen Zinsaufwendungen verwendet werden, wurden die Zusammenhänge zwischen der Entwicklung des Bilanzpostens Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und daraus resultierenden Zinsaufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung, die im integrierten Planungsmodell vorherrschen, dargestellt. Die Kapitalflussrechnung übernimmt wiederum die Werte dieser Nebenrechnung, um darlehensbezogene Zahlungsflüsse aufzustellen. Darüber hinaus werden in dem Finanzierungsbereich auch Beziehungen zu den Eigenkaptalgebern abgebildet. Somit werden in das Modell Änderungen am gezeichneten Kapital durch die Gesellschafter in die Kapitalflussrechnung übernommen. Ausschüttungen des Jahresergebnisses unter Berücksichtigung etwaiger Ergebnisvorträge werden dagegen originär in der Kapitalflussrechnung geplant und wiederum in das Eigenkapital in der Bilanz übernommen.[1009] Für den vorläufigen Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit ($vCFFI_t$) ergibt sich damit die folgende Form:

$$(67) \quad vCFFI_t = vGEZK_t - vGEZK_{t-1} + vVBKI_t - vVBKI_{t-1} - vZI_t + vSVB_t - vSVB_{t-1} - vASG_t \qquad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

[1007] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.825.

[1008] Siehe Abschnitt 1.2.2.3. Insbesondere wurde klargestellt (vgl. *E-DRS* 28, Tz.48; *DRS 21* 2014, Tz.48), dass gezahlte Zinsen und Dividenden unter dem Bereich der Finanzierungstätigkeit auszuweisen sind, vgl. auch *Kirsch* 2013, S.721.

[1009] Unter dem Eigenkapital der Bilanz wird somit das Periodenergebnis aus der Gewinn- und Verlustrechnung vermindert um die Ausschüttungen an die Gesellschafter aus der Kapitalflussrechnung ausgewiesen. Siehe auch Abschnitt 1.3.2.1.

Der Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit zeigt auf wie sich der Saldo des (Außen-) Finanzierungsbereiches zusammensetzt und ist in unmittelbarem Zusammenhang mit den anderen beiden Tätigkeitsbereichen zu sehen, da ihre Summe die Veränderung des Liquiditätsbestandes bedeutet.

1.4.2.4 Veränderung der liquiden Mittel

Die Aufstellung der Zahlungsmittelbewegungen aus den drei Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens kann bei Bedarf zusätzlich um eine Fondsrechnung ergänzt werden.[1010] Dabei ist zunächst zu bestimmen, welche Bestandteile in die Fondsrechnung einbezogen werden. Grundsätzlich sind nach Auslegung der relevanten Standards[1011] nur Zahlungsmittel sowie Zahlungsmitteläquivalente in die Fondsabgrenzung einzubeziehen, damit die Kapitalflussrechnung weitestgehend frei von rechnungslegungspolitischen Spielräumen aufgestellt werden kann.[1012] Das Kriterium der Liquidierbarkeit von in der Fondsrechnung ausgewiesenen Zahlungsmitteln spielt eine wesentliche Rolle[1013], so dass in der engen Auslegung der Fondabgrenzung nur tatsächliche liquide Geldmittel betrachtet werden.

In dem im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Modell sollen ausschließlich liquide Mittel in Form von Guthaben bei Kreditinstituten in die Fondsrechnung einbezogen werden, so dass der Cash Flow einer Periode sich nur aus

---

[1010] Vgl. *Buchmann/ Chmielewicz* 1990, S.10f.

[1011] Vgl. *E-DRS* 28, Tz.32-37; *DRS 21* 2014, Tz.33-37. Eine wesentliche Änderung im Entwurf als auch im „near final standard" ist, dass jederzeit fällige Bankverbindlichkeiten gemäß Tz.34 nicht als negative Fondsbestandteile berücksichtigt werden. Dieses Vorgehen bei der Abgrenzung des Finanzmittelfonds wurde seitens des IDW kritisiert, vgl. *IDW E-DRS 28* 2013, S.9-11. Die Änderungen hinsichtlich der Abgrenzung des Finanzmittelfonds spielen für den verwendeten Modellansatz jedoch keine Rolle, da die zur Kritik stehenden Bestandteile nicht mit einbezogen werden.

[1012] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.814ff.

[1013] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.191.

tatsächlichen Geldflüssen aus den drei Aktivitätsformaten zusammensetzt und keinen weiteren Veränderungen innerhalb der Fondsrechnung unterliegt.[1014] Der Cash Flow einer Periode ($vCFOP_t + vCFIN_t + vCFFI_t$) ergibt somit die Veränderung der liquiden Mittel und unter Berücksichtigung des Anfangsbestandes (vLM_{t-1}) den vorläufigen Endbestand (vLM_t) in der Bilanz:

(68) $vLM_t = vLM_{t-1} + vCFOP_t + vCFIN_t + vCFFI_t$ für t = 0, 1, 2.

1.5 Ausgewählte Kennzahlen[1015]

1.5.1 Rentabilitätskennzahlen

Aus der Darstellung der Ist- und Planzahlen bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung werden Finanzkennzahlen als Orientierungsgrößen ermittelt, die der Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und darauf aufbauend der Steuerung von Erfolg und Liquidität des Unternehmens dienen.[1016] Unter Berücksichtigung eines ausgewählten Oberziels innerhalb des aufzustellenden Optimierungsmodells erfüllen solche Finanzkennzahlen die Rolle von gleichzeitig einzuhaltenden Nebenbedingungen, was die simultane Verfolgung von nachgelagerten Zielen in Form von Unterzielen möglich macht.[1017] Somit stellen Kennzahlen die quantitativen Grenzen für den Einsatz rechnungslegungspolitischer Manövriermasse dar.

[1014] Diese Abgrenzung bedeutet, dass innerhalb der verwendeten Kapitalflussrechnung nur echte liquide Mittel und deren Änderungen betrachtet werden. Zahlungsunwirksame Fondsänderungen, die aufgrund von bewertungs- oder wechselkursbedingten Sachverhalten auftreten können, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.814, werden in dem aufgestellten Planungsmodell nicht betrachtet.

[1015] Die zur Kalkulation der Finanzkennzahlen verwendete Größe der vorläufigen Bilanzsumme (vBS_t) wird definiert als:

$vBS_t = vGEZK_t + vVOR_t + vJENA_t + vPRST_t + vERST_t + vSRST_t + vVBKI_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t$.

[1016] Vgl. dazu im ersten Hauptteil den Abschnitt 3.2.5.

[1017] Siehe dazu den Abschnitt 2.2.2.4.

Aus der verwendeten Zahlenbasis lässt sich eine Reihe von Finanzkennzahlen aufstellen und weiter verarbeiten. Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt 30 Kennzahlen ausgewählt, die als Nebenbedingungen Eingang in das Optimierungsmodell finden sollen. Die Strukturierung der Kennzahlen orientiert sich am RL-Kennzahlensystem[1018] und lässt sich in einen rentabilitäts- und einen liquiditätsorientierten Teil untergliedern.[1019] Die Rentabilitätskennzahlen bauen im Wesentlichen auf den Jahresabschlussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung[1020] auf und kennzeichnen die Ertragslage des betrachteten Unternehmens.[1021] Sie werden vordergründig dazu genutzt, um die Zusammensetzung der Ertrags- und Kostenbestandteile beurteilen zu können.

In der in dieser Arbeit verwendeten Struktur beginnt der rentabilitätsorientierte Teil mit den folgenden Verhältnissen zur Umsatzrentabilität (vUR_t):

(69) $vUR1_t = vEBIT_t / vNUE_t$ für t = 0, 1, 2

(70) $vUR2_t = vEBT_t / vNUE_t$ für t = 0, 1, 2

(71) $vUR3_t = vJE_t / vNUE_t$ für t = 0, 1, 2.

Dabei werden unterschiedliche Ergebnisstufen[1022] der Gewinn- und Verlustrechnung ins Verhältnis zu den Netto-Umsatzerlösen gesetzt. Die resultie-

---

[1018] Vgl. *Reichmann* 2008, S.691-695; *Reichmann/ Kißler* 2009, S.208-212.

[1019] Aus der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung abgeleitete Finanzkennzahlen lassen sich auch nach Vermögens- und Kapitalstruktur, Finanzierungsregeln, Liquiditätsgraden, Cash Flow orientierten Kennzahlen, Kennzahlen zur Erfolgsanalyse, Rentabilitäts- und kapitalmarktorientierten Kennzahlen gliedern, vgl. dazu ausführlich etwa die Aufstellung von *Scheffler* 2010b.

[1020] Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Gewinn- und Verlustrechnung orientiert sich an der Struktur des Gesamtkostenverfahrens gemäß § 275 Abs.2 HGB .

[1021] Vgl. *Reichmann* 2011, S.89-96.

[1022] Vgl. *Scheffler* 2010b, S.101f. Bei den EBIT-Kennzahlen, die ihren Ursprung im Angloamerikanischen Raum haben, jedoch auch in der deutschen Unternehmenspraxis ge-

renden Quotienten zeigen in erster Linie auf, wie viel Prozent von den erwirtschafteten Umsatzerlösen am Ende einer betrachteten Periode als Ergebnis übrig bleiben und sind ein Indikator dafür, wie rentabel das Unternehmen Produkte am Markt absetzen und wie kostengünstig es diese herstellen kann.[1023]

Die folgenden Kennzahlen ergeben sich als Quotient zwischen einer Aufwandsart und der vorläufigen Gesamtleistung[1024] des Unternehmens (vGS_t) und dienen der Analyse des Unternehmenserfolgs mittels einer Aufwandsstrukturanalyse.[1025] Die Materialaufwandsquote ($vMAQ_t$) bestimmt denjenigen Teil der Gesamtleistung, der für die reinen produktionsbezogenen Materialkosten aufgewendet wird[1026]:

(72) $vMAQ_t = vMA_t / vGS_t$ für t = 0, 1, 2.

Die Rohertragsquote ($vREQ_t$) ergibt sich spiegelbildlich zur Materialaufwandsquote und zeigt denjenigen Teil der Gesamtleistung, der nach Abzug der für die Produktion verwendeten Materialkosten als sogenannter Rohertrag übrig bleibt:

(73) $vREQ_t = 1 - vMA_t / vGS_t$ für t = 0, 1, 2.

---

bräuchlich sind (vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.319-321) handelt es sich um durch bestimmte Aufwandsarten bereinigte Jahresergebnisse, in diesem Fall Steuer- und Zinsaufwendungen, die die operative Ertragskraft eines Unternehmens abbilden, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1151f.

[1023] Darüber hinaus kann aus den Umsatzrenditen die Möglichkeit für Preis- oder Kostengestaltungen abgelesen werden, vgl. *Reichmann* 2011, S.93; *Scheffler* 2010b, S.90f.

[1024] Dabei setzt sich die Größe Gesamtleistung aus den Posten Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen und anderen aktivierten Eigenleistungen zusammen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.284.

[1025] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1146ff.

[1026] Ein hoher Anteil der Materialkosten an der Gesamtleistung lässt dabei auf starken Fremdbezug der Materialien und eine geringe Fertigungstiefe schließen; vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.286f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1146f.

Die Personalaufwandsquote ($vPAQ_t$) bestimmt wiederum denjenigen Teil der Gesamtleistung, der für die Personalkosten verwendet wird[1027]:

(74) $vPAQ_t = vPA_t / vGS_t$ für t = 0, 1, 2.

Die Aufwendungen für Abschreibungen auf das Anlagevermögen stellen eine weitere bedeutende Aufwandsart in der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren dar. Es besteht die Möglichkeit eine Abschreibungsquote als Quotient zwischen den Abschreibungen auf Sachanlagen und der Gesamtleistung zu berechnen, die den Rationalisierungsgrad des Unternehmens wiedergibt.[1028] Im Rahmen des verwendeten Modells wird die vorläufige Abschreibungsquote ($vAfAQ_t$) als Quotient zwischen den kumulierten Abschreibungen und dem Anlagevermögen zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bestimmt[1029]:

(75) $vAfAQ_t = \sum_{i=0}^{t} vAFA_i / \sum_{i=0}^{t} (vINV_i - vDINV_i)$ für t = 0, 1, 2.

Die Steueraufwandsquote kann sowohl in Abhängigkeit vom Umsatz als auch in Abhängigkeit vom Ergebnis vor Steuern berechnet. Dabei gilt das Prinzip, dass bei einer höheren Quote mehr steuerpflichtige Erträge erwirtschaftet wurden bzw. weniger abzugsfähige Aufwendungen angefallen

---

[1027] Personalkosten stellen in den meisten Fällen einen weiteren kostenintensiven Faktor in Unternehmen dar. Die Entwicklung der Quote kann sowohl auf Veränderung des durchschnittlichen Lohnniveaus, des Personalbestands und der Arbeitsproduktivität zurückgeführt werden, vgl. *Küting/Weber* 2012, S.287.

[1028] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1147.

[1029] Eine auf diese Art gerechnete Abschreibungsquote wird auch als Anlagenabnutzungsgrad bezeichnet und wird im Rahmen der Analyse des Anlagevermögens zur Bestimmung der Altersstruktur des Anlagenbestands verwendet, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.127-130. Die hier verwendete Kennzahl bezieht neben dem Sachanlagevermögen auch das immaterielle Anlagevermögen mit ein.

sind.[1030] Im Rahmen des eingesetzten Modells wird die Steuerquote verwendet, die eine Relation zwischen den angefallenen Aufwendungen für Ertragsteuern und dem Ergebnis vor Steuern bildet:

(76) $vSAQ_t = (vKSt_t + vGewSt_t) / vEBT_t$ für t = 0, 1, 2.

Die Steuerquote soll im Modell im Wesentlichen dazu dienen, die aus Ertragsteuern resultierenden Auszahlungen, die in der jeweiligen Folgeperiode anfallen, zu begrenzen.

Die Verhältnisse der Aufwandsstrukturen können je nach Branche, Produkt, Unternehmensorganisation sowie weiteren Einflussfaktoren stark variieren.[1031] Sie stellen ein Analysewerkzeug für die Beurteilung der im Unternehmen anfallenden Kosten dar und können als quantitative Referenzgrößen in einem Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmen dienen.

Als ein weiterer Quotient der Aufwands- und Ertragsanalyse soll der Zinsdeckungsgrad ($vZDG_t$) Auskunft darüber geben, in wieweit das Unternehmen in der Lage ist, seine Zinskosten durch das erwirtschafte Ergebnis vor Zinsen und Steuern abdecken zu können und welchen Anteil die Zinskosten am Ergebnis betragen[1032]:

(77) $vZDG_t = vEBIT_t / vZI_t$ für t = 0, 1, 2.

Bei einem Quotienten kleiner eins ist davon auszugehen, dass das erwirtschaftete Ergebnis nicht zur Deckung der Zinskosten reicht und ist ein Indi-

[1030] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1148.
[1031] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.126.
[1032] Vgl. *Scheffler* 2010b, S.120; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1147.

kator für eine schwache Ertragslage des Unternehmens.[1033] Ziel sollte sein einen Quotienten von mindestens eins zu erreichen. Erst wenn ein Unternehmen nach Abzug sämtlicher Kosten ein positives Ergebnis erzielt, kann von einer stabilen wirtschaftlichen Lage ausgegangen werden.

Anders als bei den bisher betrachteten Kennzahlen, bei denen nur Größen der Gewinn- und Verlustrechnung ins Verhältnis zueinander gesetzt worden sind, stellt die Eigenkapitalrentabilität ($vEKR_t$) einen Quotienten dar, mit dem beurteilt werden kann, wie viel Prozent des eingesetzten Eigenkapitals aus der Bilanz durch die Geschäftstätigkeit einer Periode wieder erwirtschaftet werden können[1034]:

(78) $vEKR_t = vJE_t / (vGEZK_t + vVOR_t)$[1035] für t = 0, 1, 2.

Korrespondierend dazu stellt die Gesamtkapitalrentabilität ($vGKR_t$) denjenigen Quotienten dar, mit deren Hilfe die Rentabilität des gesamten eingesetzten Kapitals beurteilt werden kann. Hierbei wird im Zähler das Ergebnis vor Abzug der Zinsaufwendungen verwendet, da die Zinsen bereits die Rendite des Fremdkapitals darstellen:

(79) $vGKR_t = (vJE_t + vZI_t) / (vBS_t - vJENA_t)$ für t = 0, 1, 2.

[1033] Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Ergebnis vor Zinsen und Steuern bereits den Abzug von zahlungsunwirksamen Abschreibungen auf das Anlagevermögen beinhaltet, so dass das Unternehmen trotz einem Quotienten kleiner eins aus Sicht der Liquidität durchaus in der Lage sein kann, die Zinsen zu bezahlen.

[1034] Die Eigenkapitalrentabilität ist für den Unternehmer eine zentrale Größe. Die Maximierung des Jahreserfolgs als Oberziel stellt ein Komplementärziel zur Maximierung dieser Größe dar, vgl. *Reichmann* 2011, S.92.

[1035] Es ist durchaus üblich, dass der Nenner des Quotienten das gesamte Eigenkapital inklusive dem Jahresergebnis selbst verwendet wird. In dem hier dargestellten Fall wird dasjenige Eigenkapital verwendet, welches am Anfang der betrachteten Periode und somit zur Erzielung des Periodenergebnisses eingesetzt wurde.

Bei den Kennzahlen zur Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität kann anstelle des Jahresergebnisses die Größe des operativen Cash Flow im Zähler verwendet werden[1036], was im Fall des Eigenkapitals zu der Kennzahl Cash Flow Eigenkapital Rendite ($vCFEKR_t$) führt[1037]:

(80) $vCFEKR_t = vCFOP_t / (vGEZK_t + vVOR_t)$ für t = 0, 1, 2.

Die Weiterentwicklung der traditionellen Rentabilitätskennzahlen durch die wertorientierten Rentabilitätskennzahlen stellt insgesamt ein bedeutendes Analyseinstrumentarium zur Beurteilung der unternehmerischen Erfolgsfähigkeit aus Sicht der Anteilseigner dar.[1038] In dem im Rahmen dieser Arbeit aufzustellenden rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodell werden jedoch keine unternehmenswertorientierten Kennzahlen[1039] verwendet[1040], da sich eine modellendogene Herleitung der notwendigen Basisgrößen wie z.B.

[1036] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.318f.

[1037] Im Rahmen des Modells wird nur die Kennzahl zur Eigenkapitalrentabilität auf Basis des operativen Cash Flow gebildet. Eine korrespondierende Kennzahl zur Gesamtkapitalrentabilität stellt als sogenannter Cash Flow Return on Investment bereits einen Bestandteil eines Kennzahlensystems zur unternehmenswertorientierten Unternehmensführung dar, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1168ff.

[1038] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1169. Solche wertorientierten Kennzahlen können im Rahmen von weiteren Rentabilitätsanalysen dazu dienen, die Zusammenhänge zwischen Rentabilität und Finanzierungsstruktur zu untersuchen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.320.

[1039] Ausführlich zu Berechnungsmethoden wertorientierter Kennzahlen vgl. etwa *Gladen* 2014, S.113-178; *Leier* 2011, S.11-74; *Gundel* 2012, S.15-139.

[1040] Eine auf Investor orientierter Unternehmenspublizität aufbauende Unternehmenspolitik soll dabei der Sicherung der Finanzierungsalternativen über den Kapitalmarkt dienen und fokussiert dabei vordergründig die Shareholder Value Maximierung, vgl. *Freidank* 2000, S.16. Zur Umsetzung eines Optimierungsmodells als Instrument der unternehmenswertorientierten Rechnungslegungspolitik unter expliziter Einbeziehung wertorientierter Kennzahlen vgl. etwa *Reibis* 2005, S.279-326. Das Konzept des dort verwendeten mehrperiodigen Modells sieht jedoch keine integrierte modellendogene Berechnung der unternehmenswertorientierten Kennzahlen vor. Unter expliziter Vorgabe von vorläufigen Größen wird z.B. des Cash Flow ohne Berücksichtigung der vorherrschenden Interdependenzen zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durch die rechnungslegungspolitische Manövriermasse verändert, vgl. *ebenda*, S.280f.

NOPAT oder NOA als kompliziert[1041] und in dem verwendeten Optimierungsansatz zum Teil auch als unzweckmäßig erweist.[1042] Auch wenn bereits vereinfachte Konzepte zur Nutzung wertorientierter Kennzahlen im Rahmen der Steuerung mittelständischer Unternehmen vorgelegt worden sind[1043], erweist sich die Integration solcher Kennzahlen in ein durch Maßnahmen der Rechnungslegungspolitik gesteuertes Optimierungsmodell als unzweckmäßig, da die gleichzeitige Berücksichtigung der im Modell zu unterstellenden Prämissen über die Interdependenzen zwischen den Jahresabschlussgrößen erheblichen Einfluss auf die computergestützte Ausübung der Rechnungslegungspolitik nehmen würden.[1044] Ein durch Bilanzpolitik beeinflussbarer Unternehmenswert[1045] könnte dabei zur verzerrten bilanzpolitischen Strategie führen, weshalb es sich nicht empfiehlt, traditionelle Kennzahlen mit unternehmenswertorientierten Kennzahlen innerhalb eines

---

[1041] Die Daten des externen Rechnungswesens eignen sich grundsätzlich nicht zur Abbildung des Unternehmenswertes aus der Perspektive des Shareholder Value und bedürfen insbesondere umfangreicher Überleitungsrechnungen, vgl. *Töpfer/ Duchmann* 2006, S.27f. Zu den Berechnungsschemata der Größen Net Operating Assets (NOA) und Net Operating Profit After Tax (NOPAT) vgl. *Stewart* 1991, S.93ff., 742ff. Zu den Anpassungsmaßnahmen als sogenannte Conversions im Rahmen des EVA-Modells vgl. *Hostettler* 1997, S.97-105; *Zirkler* 2002, S.99-102; *Paetzmann/ Kaspereit* 2010, S.425-429.

[1042] Es wird die Perspektive des Gesellschafter-Geschäftsführers eines zum größten Teil fremdfinanzierten Unternehmens angenommen, der nicht an einer kurzfristigen Unternehmenswertsteigerung sondern an der Stärkung der Kreditwürdigkeit interessiert ist. In dem verwendeten Modell werden die Beziehungen zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung in die Optimierungsrechnungen integriert, was die gleichzeitige Berücksichtigung der Auswirkungen rechnungslegungspolitischen Instrumentariums auf Bestands-, Erfolgs- und Finanzflussgrößen der Ausgangsbasis ermöglicht. Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.

[1043] Vgl. etwa *Günther* 2002, S.89-97; *Zirkler* 2002, S.98-104; *Schomaker/ Günther* 2006, S.215-237.

[1044] Zur formalen Erfassung von Rentabilitätskennzahlen siehe den Abschnitt 2.2.2.4.1.

[1045] Insbesondere die positive Beeinflussung der EVA-Kennzahlen infolge von verminderten Abschreibungsbeträgen aufgrund veränderter Nutzungsdauern stößt auf Kritik, vgl. *Paetzmann/ Kaspereit* 2010, S.442; *Günther* 1997, S.238; *Hirsch/ Gunkel/ Lambrecht* 2008, S.652.

Modells gleichzeitig zu berücksichtigen.[1046] Dennoch bestünde die Möglichkeit wertorientierte Kennzahlen nicht in die eigentliche Optimierung selbst sondern in eine Gesamtbetrachtung einzubeziehen und entsprechende Niveaus sowohl vor als auch nach Optimierung aufzustellen, um anschließend einen Vergleich vorzunehmen.[1047]

Als eine weitere rentabilitätsorientierte Kennzahl unter Rückgriff auf die Größen der Kapitalflussrechnung soll die Cash-Flow-Umsatzrendite ($vCFUR_t$) der Beurteilung von Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens dienen.[1048] Hierbei wird der Cash-Flow aus operativer Geschäftstätigkeit ins Verhältnis zu den Netto-Umsatzerlösen gesetzt:

(81) $vCFUR_t = vCFOP_t / vNUE_t$ für t = 0, 1, 2.

1.5.2 Liquiditätskennzahlen

Der liquiditätsorientierte Teil ergänzt das verwendete Kennzahlensystem aus dynamischer Perspektive insbesondere um die zahlungsbasierten Cash Flow Größen aber auch aus statischer Perspektive[1049] um Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur sowie Liquiditätskoeffizienten und hat

---

[1046] Darüber hinaus gelten insbesondere nicht die durch rechnungslegungspolitisch motivierten Gestaltungen beeinflussbaren Kennzahlen als werttreibende Faktoren für eine unternehmenswertorientierte Steuerung, sondern interne und externe Faktoren wie z.B. Kunden-, Mitarbeiter- oder Aktionärszufriedenheit, vgl. *Schomaker/ Günther* 2006, S.223-235. Solche Werttreiber lassen sich wiederum nicht durch Rechnungslegungspolitik beeinflussen.

[1047] Die EVA- Kennzahl würde jedoch unter stark vereinfachten Annahmen berechnet werden, vgl. *Schomaker/ Günther* 2006, S.229f. Grundsätzlich zur Entwicklung des Konzeptes des Economic Value Added als Überschuss, der über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals hinaus erzielt wird (vgl. *Günther* 2002, S.90), siehe etwa das Basiswerk von *Stewart* 1991 sowie in der deutschsprachigen Literatur *Hostettler* 1997.

[1048] Diese Kennzahl wird auch als Cash Flow Marge bezeichnet, vgl. *Scheffler* 2010b, S.90.

[1049] Grundsätzlich zum statischen und dynamischen Ansatz der Liquiditätsanalyse vgl. etwa *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1078-1099; *Küting/ Weber* 2012, S.122-210.

den Bestand an liquiden Mitteln als absolute Größe zur Spitzenkennzahl.[1050] Zunächst wird die zentrale Größe des Working Capital aus gegebenen Basisgrößen hergeleitet, weil sie insbesondere im Rahmen des Optimierungsprozesses als eine der steuerbaren Größen eingesetzt werden soll.[1051] Aus einer insbesondere für den Mittelstand vereinfachten Perspektive soll das vorläufige Working Capital ($vWOC_t$) aus der Differenz zwischen dem operativen Umlaufvermögen und den kurzfristigen Schulden bestehen[1052]:

$$(82) \quad vWOC_t = vRHB_t + vFE_t + vSUV_t - (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1}) \qquad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Ein positives Working Capital bildet denjenigen Teil des Umlaufvermögens ab, der insbesondere durch langfristiges Fremdkapital finanziert werden muss bzw. diejenigen kurzfristigen Schulden, die durch Vermögenspositionen mit vergleichbarer Laufzeit abgedeckt sind.[1053]

Aus statischer Perspektive auf Basis der Horizontalstrukturanalyse[1054] können die kurzfristigen Liquiditätsverhältnisse eines Unternehmens ergänzend mittels sogenannter Liquiditätskoeffizienten analysiert und der Status beurteilt werden, inwiefern eine Deckung von Höhe und Fälligkeit kurzfristiger Schulden durch Liquiditätsreserven und anderer kurzfristig mone-

---

[1050] Vgl. *Reichmann* 2008, S.694, *Küting/ Weber* 2012, S.66f. Zur Abbildung der Cash Flow Größen sowie des Bestands an liquiden Mitteln siehe den Abschnitt 1.4.2.

[1051] Siehe dazu den Abschnitt 3.2.5.2.3.

[1052] Vgl. *Schütte* 2012, S.350f.; *Bliefert* 2013, S.88f.; *Reichmann* 2011, S.99f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1083. Zu weiteren Abgrenzungs- und Definitionsmöglichkeiten der Größe des Working Capital vgl. etwa *Heesen* 2011, S.19f.

[1053] Vgl. *Schütte* 2012, S.351; *Küting/ Weber* 2012, S.67; *Reichmann* 2011, S.100. Zum Working Capital als Instrument der Innenfinanzierung siehe etwa *Ertl* 2012, S.473-478.

[1054] Zur Horizontalstrukturanalyse als Teil der Bilanzstrukturanalyse siehe grundsätzlich *Küting/ Weber* 2012, S.149-156; *Lachnit/ Müller* 2012, S.175-179.

tisierbaren Vermögensposten gewährleistet ist.[1055] Dabei kommen drei Liquiditätsgrade als Quotienten zwischen Zahlungsmitteln und vergleichbaren Vermögensposten und kurzfristigen Schulden zum Einsatz, die sich jeweils nur im Zähler aufgrund unterschiedlicher Summierung von Zahlungsmitteln unterscheiden:

(83) $vLG1_t = vLM_t / (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2

(84) $vLG2_t = (vLM_t + vSUV_t) / (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2

(85) $vLG2_t = (vLM_t + vSUV_t + vRHB_t + vFE_t) / (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2.

Diese ergänzende Darstellung durch Liquiditätsgrade unterschiedlicher Abstufungen ermöglicht selbst bei gleich bleibender Größe des Working Capital die Entwicklungstendenzen in den vorherrschenden Relationen aufzuzeigen, was den Hauptzweck für die Ermittlung dieser Quotienten ausmacht.[1056]

Als weitere Kennziffern der bestandsorientierten Liquiditätsanalyse auf der Basis der Horizontalstrukturanalyse werden neben den kurzfristig orientierten Liquiditätsgraden die langfristig ausgerichteten Deckungsgrade verwendet, die dazu dienen die Deckung des langfristig gebundenen Vermögens im Unternehmen durch eine entsprechende Kapitalausstattung zu ana-

[1055] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.154; *Reichmann* 2011, S.100; *Brösel* 2012, S.142.

[1056] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.156; *Reichmann* 2011, S.100. Es kann jedoch auch durchaus sinnvoll sein mit absoluten Zahlenbeträgen zu Zahlungsmitteln und kurzfristigen Schulden zu arbeiten, weil hierbei relative Kennzahlen trotz annähernd gleicher Bestände zu unterschiedlichen Niveaus führen können, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1083.

lysieren.[1057] Mit Hilfe von drei unterschiedlichen Abstufungen soll dabei auf Basis von zum betrachteten Stichtag geltenden Bilanzrelationen beurteilt werden, ob eine fristenkongruente Investitionsfinanzierung eingehalten werden kann[1058]:

(86) $vDG1_t = (vGEZK_t + vVOR_t + vJENA_t) / (vIAV_t + vSAV_t)$ für t = 0, 1, 2

(87) $vDG2_t = (vGEZK_t + vVOR_t + vJENA_t + vPRST_t + vVBKI_t - vTILG1_{t+1} - vTILG2_{t+1}) / (vIAV_t + vSAV_t)$ für t = 0, 1, 2

(88) $vDG3_t = (vGEZK_t + vVOR_t + vJENA_t + vPRST_t + vVBKI_t - vTILG1_{t+1} - vTILG2_{t+1}) / (vIAV_t + vSAV_t + vRHB_t + vFE_t + vSUV_t)$ für t = 0, 1, 2.

Dabei ist die langfristige Vermögensdeckung in Form der Deckungsgrade zwei und drei gegeben, wenn die Relation größer eins ist.[1059] Über den Deckungsgrad eins lassen sich nur branchenbezogene Aussagen treffen, die davon abhängen, wie anlagenintensiv die entsprechende Branche arbeitet.[1060]

Ergänzend zur Horizontalstrukturanalyse finden auf Basis der Vertikalstrukturanalyse[1061] Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur Eingang in das verwendete Modell. Dabei können zur Analyse der Vermögens-

---

[1057] Vgl. *Scheffler* 2010b, S.69f. Die Basis für die Deckungsgrade bildet die sogenannte „goldenen Finanzierungsregel", die besagt, dass langfristiges Vermögen durch Eigenkapital bzw. langfristiges Fremdkapital und kurzfristige Schulden durch kurzfristiges Vermögen gedeckt sein müssen, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.149f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1079f.

[1058] Vgl. *Reichmann* 2011, S.101.

[1059] Vgl. *Freidank* 1990, S.93.

[1060] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1081f.

[1061] Vgl. dazu grundsätzlich *Küting/ Weber* 2012, S.125-148; *Lachnit/ Müller* 2012, S.164-175.

seite die Kennzahlen zur Anlageintensität (vAI_t)[1062] und zum Elastizitätsgrad zwischen Anlage- und Umlaufvermögen (vEG_t)[1063] verwendet werden:

(89) $vAI_t = (vIAV_t + vSAV_t)/ vBS_t$ für t = 0, 1, 2

(90) $vEG_t = (vIAV_t + vSAV_t)/(vLM_t + vSUV_t + vRHB_t + vFE_t)$ für t = 0, 1, 2.

Mit Hilfe der vertikalen Kapitalstrukturanalyse werden die Zusammensetzung und somit die Verhältnisse des im Unternehmen eingesetzten Kapitals analysiert.[1064] Dabei geht es im primär um die Ermittlung der Verschuldungsgrade in Form von der Eigenkapitalquote ($vEKQ_t$) und der spiegelbildlichen Fremdkapitalquote ($vFKQ_t$):[1065]

(91) $vEKQ_t = (vGEZK_t + vVOR_t + vJENA_t)/ vBS_t$ für t = 0, 1, 2

(92) $vFKQ_t = 1 - vEKQ_t$ für t = 0, 1, 2.

Für die Betrachtung dieser beiden Quoten kann grundsätzlich vorausgesetzt werden, dass je höher die Eigenkapitalquote ausfällt, desto solider ist das entsprechende Unternehmen finanziert und desto leichter fällt die Aufnahme von weiterem Fremdkapital aus.[1066] Ergänzend zur Fremdkapitalquote

---

[1062] Die Kennzahl Anlageintensität dient dabei der Beurteilung des Umfangs des langfristig gebundenen Vermögens im Unternehmen und wird als Quotient zwischen dem Bilanzwert zum Anlagevermögen und der Bilanzsumme ermittelt, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.125f.

[1063] Der Elastizitätsgrad oder auch Vermögensintensität wird als Quotient zwischen dem Anlage- und Umlaufvermögen berechnet und korrespondiert mit dem Aussagegehalt der Anlageintensität, vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1064.

[1064] Vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.137.

[1065] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1070f.

[1066] Vgl. *Reichmann* 2011, S.101. Die Vorteile des Eigenkapitals liegen in seiner Haftungsfunktion, der akquisitorischen Wirkung auf Fremdkapital, der Unabhängigkeit von Kreditgebern sowie dem Fehlen von festen Zins- und Tilgungsleistungen. Dem können eventuell steuerliche Nachteile im Vergleich zur Abzugsfähigkeit von Fremdkapitalzinsen gegenüberstehen. Ein optimaler Verschuldungsgrad kann insgesamt nur un-

werden in dem verwendeten Modell die Quoten zur kurzfristigen ($vQKUS_t$) und langfristigen Verschuldung ($vQLAS_t$) eingesetzt[1067], was den Abschluss der statischen Liquiditätsanalyse aus der Bilanzstrukturperspektive darstellt:

(93) $$vQKUS_t = (\, vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1}\,) / \, vBS_t \quad \text{für } t = 0, 1, 2$$

(94) $$vQLAS_t = (vPRST_t + vVBKI_t - vTILG1_{t+1} - vTILG2_{t+1}) / vBS_t \quad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Aufgrund der Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auf Basis einer integrierten Bilanz-, Finanz- und Erfolgsrechnung ist es im verwendeten Modell möglich Kennzahlen der dynamischen Liquiditätsanalyse, die auf der Stromgröße Cash Flow aufbauen, einzusetzen.[1068] Dabei ist der operative Cash Flow ein Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens finanzielle Mittel erwirtschaften und diese für etwaige Investitionen und Schuldentilgungen verwenden zu können.[1069] Zunächst kann aus den hergeleiteten Interdependenzen der Free Cash Flow ($vFCF_t$) als Summe aus dem operativen Cash Flow ($vCFOP_t$) und dem in der Regel negativem Cash Flow aus der Investitionstätigkeit ($vCFIN_t$) bestimmt werden[1070]:

(95) $$vFCF_t = vCFOP_t + vCFIN_t \quad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

---

ter Einbeziehung der Vermögensstruktur bestimmt werden, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.138f.

[1067] Die Summe aus den beiden Quoten ergibt wiederum die Fremdkapitalquote. Zur Ermittlung weiterer statischen Verschuldungsgrade vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1071f., S.1076-1078.

[1068] Zur modellendogenen Berechnung der Cash Flow Größen siehe den Abschnitt 1.4.2.

[1069] Vgl. *Reichmann* 2011, S.98. Zu weiteren Interpretationen des operativen Cash Flow vgl. etwa *Küting/ Weber* 2012, S.156-175.

[1070] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1097.

Der Free Cash Flow, der die frei verfügbaren Zahlungsmittel einer Periode für etwaige Tilgungen oder Ausschüttungen darstellt[1071], bildet die Grundlage für die Kennzahl des Schuldendienstdeckungsgrades ($vSDDG_t$), mit der beurteilt werden kann, inwiefern das Unternehmens in Lage ist, mit dem frei verfügbaren Cash Flow die Zins- und Tilgungsleistungen zu bedienen:[1072]

$$(96) \quad vSDDG_t = vFCF_t / (vTILG1_t + vTILG2_t + vZI_t) \qquad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Analog zum Schuldendienstdeckungsgrad wird der Entschuldungsgrad als Quotient zwischen dem operativen Cash Flow und der Effektivverschuldung gebildet, was wiederum die Fähigkeit des Unternehmens darstellt, bestehende Verbindlichkeiten mittels Zahlungsmittelüberschüssen aus der operativen Geschäftstätigkeit zu decken.[1073] In das verwendete Modell wird jedoch die Kennzahl dynamischer Verschuldungsgrad ($vDVG_t$) aufgenommen, die den Kehrwert des Entschuldungsgrades darstellt:

$$(97) \quad vDVG_t = (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vPRST_t + vVBKI_t - vLM_t) / vCFOP_t \qquad \text{für } t = 0, 1, 2.$$

Dabei wird die Effektivverschuldung als Differenz zwischen den Gesamtschulden und den liquiden Mitteln berechnet und ins Verhältnis zum operativen Cash Flow gesetzt, was insgesamt die Anzahl der Jahre angibt, die es theoretisch dauern würde, sämtliche zum Stichtag bestehende Schulden mittels des Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit zu begleichen.[1074]

[1071] Vgl. *Küting/Weber* 2012, S.428.

[1072] Vgl. *Reichmann* 2011, S.99.

[1073] Diese Kennzahl findet keinen Eingang in das Modell, jedoch der Kehrwert der Kennzahl, der als dynamischer Verschuldungsgrad bezeichnet wird, vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.168.

[1074] Vgl. *Reichmann* 2011, S.98f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1092f.

Der gesamte Cash Flow einer Periode, der sich aus den Cash Flows der einzelnen Aktivitätsbereiche zusammensetzt, kann dazu verwendet werden, ein Cash Flow Ratio ($vCFR_t$) als Verhältnis des Cash Flows zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zu bestimmen:[1075]

(98) $$vCFR_t = (vCFOP_t + vCFIN_t + vCFFI_t) / (vERST_t + vSRST_t + vVBLL_t + vSVB_t + vPLS_t + vTILG1_{t+1} + vTILG2_{t+1})$$ für t = 0, 1, 2.

[1075] Diese Kennzahl zeigt in Anlehnung an den Entschuldungsgrad (vgl. *Küting/ Weber* 2012, S.168) die Möglichkeit der Bedienung kurzfristiger Verbindlichkeiten.

2 Konzipierung eines Modellansatzes zur Rechnungslegungspolitik auf Basis mathematischer Optimierung unter Verwendung hergeleiteter Interdependenzen

2.1 Merkmale des Optimierungsmodells für die integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung

Mit Hilfe eines rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells kann ein vorläufig erstellter Jahresabschluss unter Vorgabe von potenziellen Darstellungs- und Gestaltungsmaßnahmen den formulierten Zielvorgaben entsprechend gestaltet werden. Die in dieser Arbeit verwendete Modellstruktur orientiert sich an dem Basismodell von *Freidank*[1076] sowie an der Weiterentwicklung von *Reibis*[1077]. Die entscheidende Erweiterung besteht zunächst in der Aufstellung des als Ausgangsbasis für die Optimierung genutzten Jahresabschlusses. Während die Vorgängermodelle ausschließlich mit einer vorläufig erstellten Bilanz gearbeitet haben, wird bei dem in dieser Arbeit verwendeten Ansatz eine integrierte Darstellung aus vorläufiger Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung genutzt.[1078] Diese integrierte Darstellung ermöglicht es bereits vor der Optimierung Interdependenzen zwischen Bestands- und Stromgrößen eines Jahresabschlusses ganzheitlich abzubilden[1079] und insbesondere das Zusammenwirken von Rentabilitäts- und Liquiditätsgrößen sichtbar zu machen[1080]. Die dreiteilige Ausgangsbasis für die Optimierung deckt eine Ist-Referenzperiode sowie zwei darauf aufbauende Planperioden ab, die mit Hilfe von Nebenrechnungen miteinander verknüpft sind, so dass in der zeitlichen Entwicklung der

---

[1076] Vgl. *Freidank* 1990, S.114-200.

[1077] Vgl. *Reibis* 2005, S.102-230.

[1078] Zur formalen Erfassung der vorherrschenden Interdependenzen siehe Abschnitt 1.

[1079] Vgl. *Freidank* 1990, S.224.

[1080] Vgl. *Lachnit/ Ammann* 1987, S.245.

Bilanzbestandsgrößen sowohl eine sachliche als auch eine zeitliche Konsistenz erreicht werden kann.[1081]

Des Weiteren enthält die Ausgangsbasis für jede betrachtete Periode Nebenrechnungen zur Kalkulation der Entwicklung des Anlagevermögens, die in Form eines Anlagespiegels die durch die Erfolgsrechnung übernommenen Abschreibungen mit der Entwicklung der Bestandsgrößen in der Bilanz verknüpft[1082]. Analog werden mit Hilfe einer Aufstellung zur Aufnahme und Tilgung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten Zinsaufwendungen mit dem Verbindlichkeitenbestand sowohl sachlich für eine Periode als auch zeitlich zwischen den Perioden verbunden.[1083] Aufgrund der Aufgabe der umgekehrten Maßgeblichkeit[1084] sowie der Umstellung des Konzepts zur Bilanzierung latenter Steuern[1085] durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz muss sowohl für Aufstellungs- und Planungs- als auch für Optimierungszwecke eine Nebenrechnung verwendet werden, in der handels- und steuerrechtliche Bilanzansätze getrennt voneinander erfasst werden. Eine solche Rechnung stellt die Grundlage für eine Differenzenermittlung zwischen Handel- und Steuerbilanz dar und dient der Kalkulation der latenten Steuern, die sowohl in der Erfolgsrechnung als auch in der Bilanz erfasst werden.[1086] In zwei weiteren Nebenrechnungen werden die ergebnisabhängigen Aufwendungen wie Tantiemen und Ertragsteuern kalku-

---

[1081] Diese Beschaffenheit ermöglicht die Ist-Aufnahme, Planung, Steuerung und Kontrolle der Jahresabschlussgrößen. Siehe dazu im ersten Hauptteil den Abschnitt 3.2.

[1082] Siehe die Abschnitte 1.2.2.2 und 1.3.1.1.

[1083] Siehe die Abschnitte 1.2.2.3 und 1.3.2.2.2. Veränderungen von der Höhe der Tilgungsleistungen führen gleichzeitig zu Änderungen des Zinsaufwands und des Kreditbestands am Stichtag und somit auch auf den Eröffnungsbilanzwert der Folgeperiode.

[1084] Siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 2.3.4.2.

[1085] Siehe im zweiten Hauptteil Abschnitt 2.3.3.3.3.

[1086] Siehe die Abschnitte 1.2.3 und 1.3.3.

liert und bestimmen den Wert des Aufwands in der Erfolgsrechnung sowie eines korrespondierenden Bilanzwerts unter den Rückstellungen.[1087] Die Nebenrechnung für die Ertragsteuern greift dabei auf die Differenzenaufstellung der Nebenrechnung für latente Steuern zurück.

Dieser Ansatz einer mehrteilig aufgebauten Ausgangsbasis bietet den Vorteil, dass sowohl Bestands- als auch Stromgrößen im Rahmen des Optimierungslaufs simultan verändert werden können. Das hat zur Folge, dass Wirkungen rechnungslegungspolitischer Manövriermasse sowohl auf Bestandsgrößen der Bilanz als auch gleichzeitig auf Größen der Erfolgsrechnung und insbesondere auf Größen der Finanzrechnung[1088] dargestellt werden können. Die Integration von Stromgrößen wie Umsatzerlöse, Materialaufwendungen oder Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit ermöglichen zusätzlich die Einbindung stromgrößenbasierter Kennzahlen in das Optimierungsmodell[1089], was zu einer differenzierteren Beurteilung der Wirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens führt. Die Berücksichtigung der sachlichen Interdependenzen zwischen den Rechenwerken des Jahresabschlusses im Optimierungsmodell kann somit zum besseren Verständnis über Wirkungszusammenhänge rechnungslegungspolitischer Maßnahmen beitragen.

Sämtliche bestehenden Interdependenzen zwischen den integrierten Hauptrechnungen zur Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung und die darüber hin-

---

[1087] Siehe die Abschnitte 1.2.2.4 und 1.3.2.2.1.

[1088] Durch den Einsatz von Sachverhaltsgestaltungen kann Einfluss auf die Kapitalflussrechnung genommen werden. Siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 2.4.

[1089] Siehe den Abschnitt 1.5.

aus erforderlichen Nebenrechnungen der vorläufigen Ausgangsbasis haben linearen Charakter und werden dadurch in dem Modell zur Optimierung durch den Aufbau eines adäquaten Formelsystems nachvollzogen. Dieses Prinzip des linearen Programmierens, das heißt dem Aufstellen eines linearen Programms, als Gebiet des Operations Research eröffnet die Möglichkeit, ein Entscheidungsproblem im Hinblick auf eine formulierte Zielfunktion ($f[x_j]$) unter Einhaltung der als Interdependenzen vorgegebenen Nebenbedingungen ($g_i\,[x_j]$) optimal zu lösen und kann grundsätzlich in der folgenden allgemeinen Form dargestellt werden:[1090]

$$\textit{Maximiere, minimiere} \quad f\,[x_j], \qquad j = 1, \ldots, n$$

$$\textit{so dass} \quad g_i\,[x_j] \begin{cases} \leq \\ = b_i, \\ \geq \end{cases} \quad i = 1, \ldots, m\,.$$

Das formulierte Entscheidungsfeld ($g_i\,[x_j]$) dient einerseits dazu bestehende Interdependenzen zwischen den Jahresabschlussgrößen sowie daraus ableitbaren Kennzahlenniveaus in Form von Nebenbedingungen zu berücksichtigen und andererseits die potenzielle rechnungslegungspolitische Manövriermasse festzulegen. Es werden diejenigen Darstellungs- und Gestaltungsvarianten betrachtet, die den Bilanzerstellern im Rahmen des Jahresabschlusses zur Verfügung stehen. Sämtliche Größen der Ausgangsbasis und der Nebenrechnungen tragen im Optimierungsmodell veränderbaren Charakter und bieten daher Spielraum zur Veränderung durch rechnungslegungspolitische Maßnahmen.

Der Einsatz der zur Verfügung stehenden rechnungslegungspolitischen Manövriermasse wird mit Hilfe von definierten Aktionsparametern durchgeführt. Dabei kann jede Ausgangsgröße der Bilanz oder Erfolgsrechnung

[1090] Vgl. *Zimmermann* 2008a, S.68.

entweder unmittelbar oder mittelbar durch ihre derivative Ableitung verändert werden. Die Jahresabschlussgrößen der Finanzrechnung können nur mittelbar gestaltet werden, da sich ihre Veränderung ausschließlich durch die derivative Ableitung der veränderten Größen der Bilanz oder Erfolgsrechnung ergibt.[1091] Allen Aktionsparametern wird zunächst ein kleines „x" vorangestellt und macht diese als Veränderungspotenziale im Modell erkennbar. Die Ausgangswerte der Jahresabschlussgrößen können dabei entweder erhöht oder vermindert werden. Dieses wird dadurch erkennbar, ob nach dem „x" ein kleiner oder großer Buchstabe folgt.[1092] Die zur Veränderung der Ausgangsgrößen notwendigen Aktionsparameter in Form von Wahlrechten, Ermessensspielräumen oder Sachverhaltsgestaltungen werden in dem Optimierungsmodell zunächst anhand von den vier folgenden Kriterien festgelegt:[1093]

- Ertragswirksamkeit
- Zahlungswirksamkeit
- Flexibilität
- Wirkungsbreite

Die ersten beiden Kriterien können nur bejaht oder verneint werden. Die Beurteilung eines Aktionsparameters anhand dieser Kriterien legt fest, auf welche Jahresabschlussgrößen sich die betrachteten Parameter auswirken

---

[1091] Siehe dazu Abschnitt 2.2.2.3.

[1092] Bei einem großgeschriebenen zweiten Buchstaben wird die Größe erhöht, z.B. xRHB, bei einem kleinen Buchstaben vermindert, z.B. xrHB.

[1093] Siehe dazu ausführlicher den Abschnitt 2.2.2.5. Darüber hinaus spielen auch die Kriterien Reversibilität, Wirkungsumfang, Bindungswirkung und Erkennbarkeit eine wichtige Rolle bei der Auswahl rechnungslegungspolitischer Maßnahmen, vgl. im zweiten Hauptteil den Abschnitt 4.1.2. Die Beurteilung der Maßnahmen anhand dieser Kriterien erfolgt nachgelagert.

können. Handelt es sich um eine ertrags- und gleichzeitig zahlungswirksame Maßnahme, so wird nur eine Veränderung von den Größen der Gewinn- und Verlustrechnung vorgenommen. Die Veränderung des Cash Flows erfolgt modellendogen durch die derivative Ableitung.[1094] Bei einer ertragswirksamen aber zahlungsunwirksamen Maßnahme werden die Größen der Erfolgsrechnung sowie der Bilanz angesprochen.[1095] Bei der derivativen Ableitung der Finanzrechnung wird die Veränderung durch die doppelte Berücksichtigung neutralisiert.[1096] Bei einer zahlungswirksamen aber ertragsunwirksamen Maßnahme werden ausschließlich Größen der Bilanz verändert.[1097] Die Auswirkung auf den Cash Flow erfolgt modellendogen. Die letzte Variante besteht in einer Maßnahme, die sowohl ertrags- als auch zahlungsunwirksam ist. In diesem Fall werden zwei Bilanzposten beeinflusst, deren Veränderung sich in der Finanzrechnung neutralisiert.

Bei dem Kriterium der Flexibilität handelt es sich entweder um flexible oder unflexible Maßnahmen. Dieses Kriterium wird zusätzlich zu den ersten beiden Kriterien bestimmt.[1098] Anhand des Kriteriums der Wirkungsbreite wird

---

[1094] Bei solchen Maßnahmen könnte es sich um einen Barverkauf von fertigen Erzeugnissen handeln. In diesem Fall müsste jedoch eine Anpassung bei den Beständen in der Bilanz vorgenommen werden, siehe im Abschnitt 3.2.3.2 Maßnahme Nummer 17.

[1095] Bei solchen Maßnahmen handelt es sich um typische Ansatz- oder Bewertungsspielräume wie z.B. Änderung der Nutzungsdauer eines Anlagegegenstands. Die Erhöhung der Nutzungsdauer führt zur Verminderung der Abschreibung und somit zur Erhöhung der Bestandsgröße, siehe im Abschnitt 3.2.3.1 Maßnahme Nummer 3.

[1096] Es kann jedoch notwendig werden diese Neutralisierung manuell vorzunehmen, wie z.B. im Fall der Aktivierung von selbsterstellter Software, siehe im Abschnitt 3.2.3.1 Maßnahme Nummer 2.

[1097] Bei einer solchen Maßnahme kann es sich um die vorzeitige Tilgung von Verbindlichkeiten handeln. Diese kann jedoch auch an weitere Bedingungen geknüpft sein wie z.B. die Skontoziehung, was eine zusätzliche Berücksichtigung im Entscheidungsfeld erfordert, siehe im Abschnitt 3.2.3.2 Maßnahme Nummer 20.

[1098] Dabei geht es die Zulassung von Zwischenwerten einer rechnungslegungspolitischen Maßnahme, siehe im dazu Abschnitt 2.2.2.5.

beurteilt, ob es sich entweder um handels- und/ oder steuerrechtliche Maßnahmen handelt. Die Besonderheit in dem in dieser Arbeit verwendeten Ansatz besteht darin, dass handels- und steuerrechtliche rechnungslegungspolitischen Maßnahmen unabhängig voneinander ausgeübt werden können. Dieser Sachverhalt wird bereits in der Ausgangsbasis zur Optimierung berücksichtigt, indem eigene handels- und steuerrechtliche Bilanzansätze genutzt werden.[1099] Den steuerrechtlichen Ansätzen wird ein kleines „st" vorangestellt. Bei rein steuerrechtlichen Maßnahmen ergibt sich dementsprechend ein „xst". Diese Aktionsparameter haben keine unmittelbare Ertrags- oder Zahlungswirksamkeit. Sie üben unmittelbaren Einfluss auf die steuerlichen Bilanzansätze, aber auch auf die Differenzenbetrachtung zur Kalkulation der latenten Steuern und somit mittelbaren Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung unterhalb des Ergebnisses vor Steuern aus.[1100] Steuerliche Spielräume können somit unabhängig von dem handelsrechtlichen Ansatz ausgeübt werden und haben wegen der Abschaffung der umgekehrten Maßgeblichkeit keinen direkten Einfluss mehr auf die Handelsbilanz.[1101] Eine handelsrechtliche Maßnahme kann aufgrund der materiellen Maßgeblichkeit durchaus Einfluss auf den steuerrechtlichen Ansatz ausüben, was in dem Modell durch die Integration dieser Maßnahme in die Kalkulation des steuerlichen Bilanzwerts berücksichtigt werden muss.[1102]

[1099] Siehe dazu die Abschnitte 1.2.3 und 1.3.3.

[1100] Siehe dazu die Abschnitte 2.2.2.1.2, 2.2.2.1.3, 2.2.2.2.3, 2.2.2.2.6.

[1101] Siehe dazu etwa den Abschnitt 3.2.3.1 die Maßnahmen mit den Nummern 5, 8 und 13. Vgl. *BMF 2010a*.

[1102] Bei einer solchen Maßnahme kann es sich z.B. um die Änderung der Nutzungsdauer eines Anlagegegenstands handeln. Die handelsrechtliche Anpassung führt ebenfalls zu einer steuerrechtlichen Anpassung, siehe Abschnitt 3.2.3.1 Maßnahme Nummer 3.

Die Kriterien Reversibilität, Wirkungsumfang und Bindungswirkung rechnungslegungspolitsicher Maßnahmen machen es erforderlich, dass Optimierungsmodelle einen Zeithorizont über mehrere Perioden haben, um neben Primäreffekten in der Referenzperiode auch Wirkungen von Sekundäreffekten einschätzen und beurteilen zu können.[1103] Die in dieser Arbeit verwendete dreiteilige Ausgangsbasis für die Optimierung enthält neben einer Referenzperiode auch zwei Planperioden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Planzahlen Ungewissheitsaspekten unterliegen. Aufgrund dieser Ungewissheit der Plandaten eignet sich eine zeitliche Integration der Jahresabschlüsse untereinander nicht für einen simultanen Ansatz mathematischer Optimierung.[1104] Das Problem liegt darin, dass unter Verwendung eines mathematischen Lösungsalgorithmus die Auswahl rechnungslegungspolitischer Maßnahmen mit ihren Primärwirkungen in der Referenzperiode maßgeblich von den Sekundärwirkungen auf die unsicheren Planzahlen sowie deren Relationen in Form von zukünftigen Kennzahlenniveaus beeinflusst wird. Als Konsequenz ergibt sich, dass die Auswahl sicherer Maßnahmen unter dem Einfluss unsicherer Daten steht, was zu einer verzerrten rechnungslegungspolitischen Strategie führen muss.[1105]

[1103] Vgl. *Freidank* 1990, S.224f.; *Reibis* 2006, S.99f.; *Döring/ Obermann* 2008, S.422ff. Zur umfangreichen Darstellung eines mehrperiodigen rechnungslegungspolitischen Optimierungsmodells vgl. *Reibis* 2005, S.102-230.

[1104] Die Optimierung sollte daher für bereits realisierte Jahresabschlussdaten ablaufen, vgl. *Freidank* 1990, S.225.

[1105] Die ganzzahlige lineare Optimierung unter Verwendung eines Standardalgorithmus muss daher in einem sicheren Zustandsraum erfolgen. Die Optimierung im deterministischen Modell über mehrere Perioden unterstellt implizit, dass auch die Planzahlen sicher sind. Auf dieser Annahme basierend wird schließlich ein zieloptimales Maßnahmenbündel ausgewählt, welches schon bei geringfügig veränderten Planzahlenrelationen zu nicht mehr optimalen Ergebnissen führen würde. Diese Verzerrung spielt bereits bei der Modellierung des Entscheidungsfelds eine Rolle. Annahmen über zukünftige Entwicklung beeinflussen den heutigen Einsatz von Rechnungslegungspolitik, weil insbesondere die Zahlen der Bilanz über mehrere Perioden durch lineare

Da jedoch für den Bilanzersteller ersichtlich sein muss, welche Sekundärwirkungen seine in der Referenzperiode zieloptimale Auswahl rechnungslegungspolitischer Maßnahmen in Zukunft entfaltet, kann ein zeitlich sequentieller Ansatz zur Optimierung gewählt werden.[1106] Der in dieser Arbeit gewählte zeitlich sequentielle Ansatz sieht vor, dass zunächst nur die Referenzperiode mittels zur Verfügung stehender Maßnahmen optimiert wird, da der Einsatz und die Wirkung dieser Maßnahmen als sicher angenommen werden können. Der Algorithmus ermittelt simultan die sachlich integrierten optimalen Werte der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung für die Referenzperiode. Die Sekundärwirkungen des optimalen Maßnahmenbündels auf die Planperioden werden nach dem ersten Optimierungsdurchlauf in der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung dargestellt. Bei diesem Ansatz entstehen eine durch Primärwirkungen optimierte Referenzperiode und durch Sekundärwirkungen beeinflusste und somit vorläufig optimierte Planperioden. Der Optimierungsvorgang kann bei Erreichen genügender Sicherheit für die Planzahlen und für die beabsichtigten Maßnahmen für die nächste Periode wiederholt werden. Ausgangspunkt würden dann die vorläufig optimierten Werte der Planperioden darstellen, die sämtliche Sekundärwirkungen der vorherigen Optimierung berücksichtigen müssen.[1107]

Zusammenfassend entsteht ein sachlich simultanes und zeitlich sequentielles Modell einer einperiodigen Optimierung der Jahresabschlussgrößen der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung. Um die Sicherheit der Ist-Zahlen der Referenzperiode und der daraus abgeleiteten rechnungslegungspolitischen

---

Beziehungen weiterentwickelt werden. Aus diesem Grund eignet sich der simultane Ansatz nicht für die mehrperiodige Optimierung unter diesen Bedingungen.

[1106] Vgl. auch *Freidank* 1990, S.224.

[1107] Siehe dazu das Ablaufdiagramm im Anhang S. LIX.

Maßnahmen nicht mit der Unsicherheit von Planzahlen zu kombinieren und daraufhin eine rechnungslegungspolitische Strategie aufzubauen, die unter Rückgriff auf Planzahlen die heutige Entscheidung zur Auswahl von Maßnahmen beeinflusst, wird eine einperiodige Optimierung mit der Betrachtung der Primärwirkungen bevorzugt. Durch die anschließende Verarbeitung der Sekundärwirkungen gewählter Maßnahmen innerhalb der integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung entstehen vorläufig optimierte Planwerte der relevanten Jahresabschlussgrößen, die wiederum die Basis für weiteren Optimierungsläufe darstellen. Dieser Ansatz soll im Folgenden durch Ableitung eines entsprechenden Formelsystems gemäß der Grundstruktur eines linearen Programms vorgestellt werden.

2.2 Transformation der hergeleiteten Interdependenzen zwecks Optimierung

2.2.1 Formulierung der Zielfunktion

Der Aufbau eines linearen Modells für Zwecke der Optimierung besteht grundsätzlich aus den linearen Beziehungen zwischen den einzelnen Jahresabschlussgrößen der Ausgangsbasis, die zur modellendogenen Kalkulation der optimierten Werte unter Rückgriff auf die exogen vorzugebenden Veränderungspotenziale eingesetzt werden. Da sämtliche Jahresabschlussgrößen veränderbaren Charakter tragen, kann theoretisch jede dieser Größen in die Zielfunktion als zu optimierender Wert übernommen werden. In der verwendeten Modellstruktur kann die Zielfunktion für jede einzelne Periode maximiert, minimiert oder fixiert werden. Die Optimierungsvorgänge der Vorperioden können die Suche nach optimalen Werten der Folgeperioden beeinflussen. Wird zunächst von dem Standardfall ausgegan-

gen, dass das handelsrechtliche Ergebnis (oJE_t)[1108] maximiert werden soll, so lautet die Zielfunktion:

(99) $oJE_t \rightarrow Max!$ für t = 0, 1, 2 mit

(100) $oJE_t = oBUE_t - oES_t \pm oBV_t - oMA_t - oPA_t - oTA_t - oSBA_t + oSBE_t - oAFA_t - oZI_t - oKSt_t - oGewSt_t \pm oLS_t$ für t = 0, 1, 2.

Das optimierte handelsrechtliche Jahresergebnis setzt sich, wie oben dargestellt, aus den optimierten Bestandteilen der Gewinn- und Verlustrechnung zusammen. Diese Darstellung der einzelnen Bestandteile enthält die Nebenbedingungen des Entscheidungsfelds, unter denen der Zielfunktionswert optimiert werden soll.[1109] Es ist genauso denkbar, Jahresabschlussgrößen der Bilanz oder der Kapitalflussrechnung als Zielfunktionswerte einzusetzen, die alle über die linearen Beziehungen miteinander verknüpft sind. Das bringt den Vorteil, dass bei Vorgabe einzelner Kennzahlenniveaus unterschiedliche Strategien durch Auswahl verschiedener Zielfunktionswerte miteinander verglichen werden können.[1110] Von der Bilanzseite her könnte z.B. die Bilanzsumme (oBS_t)[1111] für jede einzelne Periode optimiert werden, was zur folgenden Form führen würde:

(101) $oBS_t \rightarrow Min!$ für t = 0, 1, 2 mit

(102) $oBS_t = oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t + oPRST_t + oERST_t - oSRST_t + oVBKI_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t$ für t = 0, 1, 2.

[1108] Diese Optimierung kann für jede Periode t durchgeführt werden.

[1109] Im Abschnitt 2.2.2.1 werden sämtliche Restriktionen, die die Jahresabschlussgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung betreffen, hergeleitet.

[1110] So lässt sich unter Vorgabe eines bestimmten Rentabilitätsniveaus z.B. der Cash Flow optimieren. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass dadurch die Ertragslage implizit durch eine Kennzahl und die Finanzlage explizit durch die Zielfunktion optimiert wird. Siehe dazu die Optimierungsbeispiele im Abschnitt 3.2.

[1111] Im Abschnitt 2.2.2.2 werden sämtliche Restriktionen, die die Jahresabschlussgrößen der Bilanz betreffen, hergeleitet.

Schließlich kann aus Sicht der Kapitalflussrechnung der gesamte Cash Flow (oCF_t)[1112] der einzelnen Perioden maximiert werden:

(103) $oCF_t \rightarrow Max!$ für t = 0, 1, 2 mit

(104) $oCF_t = oCFOP_t + oCFIN_t + oCFFI_t$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2 Festlegung des Entscheidungsfelds unter Berücksichtigung der Restriktionen jahresabschlussverändernder Aktionsparameter

2.2.2.1 Optimale Gewinn- und Verlustrechnung

2.2.2.1.1 Ergebnisrestriktionen

2.2.2.1.1.1 Optimale Erträge

Die Grundstruktur des Entscheidungsfelds muss im ersten Schritt für jede einzelne Periode die linearen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung als Ausgangsbasis für die Optimierung abbilden, denn diese tragen aufgrund der Logik der doppelten Buchhaltung eindeutigen Charakter.[1113] Im zweiten Schritt müssen diese linearen Beziehungen um das in der betrachteten Periode zur Verfügung stehende Veränderungspotenzial in Form von Aktionsparametern ergänzt werden, wodurch die rechnungslegungspolitischen Maßnahmen Eingang in das Modell finden. Der Wert für die optimalen Netto- Umsatzerlöse ($oNUE_t$) ergibt sich auf der Basis der linearen Beziehungen für jede einzelne Periode als Differenz zwischen den optimalen Brutto-Umsatzerlösen ($oBUE_t$) sowie den optimalen Erlösschmälerungen (oES_t):

(105) $oNUE_t = oBUE_t - oES_t$ für t = 0, 1, 2.

[1112] Im Abschnitt 2.2.2.3 werden sämtliche Restriktionen, die die Jahresabschlussgrößen der Kapitalflussrechnung betreffen, hergeleitet.

[1113] Siehe dazu die Ausführungen im ersten Hauptteil dieser Arbeit in den Abschnitten 3.1.2 und 3.2.1 sowie in diesem Hauptteil in dem Abschnitt 1.

Dabei können sowohl die Umsatzerlöse als auch die Erlösschmälerungen durch handelsrechtliche Veränderungspotenziale beeinflusst werden, die sowohl erhöhend als auch mindernd wirken können. Unter Berücksichtigung der vorläufigen bzw. der vorläufig optimierten Ausgangswerte[1114] entsteht für jede separat zu optimierende Periode die folgende Form für die optimierten Werte:

(106) $oBUE_t = voBUE_t + \sum_{i=1}^{n} xBUE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xbUE_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(107) $oES_t = voES_t + \sum_{i=1}^{n} xES_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xeS_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

Die Aktionsparameter stellen zunächst Platzhalter für rechnungslegungspolitische Maßnahmen im Modell dar[1115] und müssen je nach Unternehmenssituation individuell festgelegt werden.[1116] Für die Berechnung der optimalen Gesamtleistung (oGS_t) ergibt sich unter Verwendung der optimalen Bestandsveränderung (oBV_t)[1117] die folgende Form:

(108) $oBV_t = oFE_t - oFE_{t-1}$ für t = 0, 1, 2

[1114] Die vorläufigen Planwerte der zu optimierenden Periode können dabei durch die Optimierungsvorgänge vorheriger Perioden beeinflusst sein. Im Hinblick auf die Umsatzerlöse etwa kann dies durch das Vorziehen oder Nachverlagern von Absatzgeschäften bedingt sein. Deshalb wird im Folgenden für die vorläufigen Werte immer das Kürzel „vo" genutzt, um insbesondere zu zeigen, dass die Werte der Planperioden in bestimmten Fällen aufgrund von vorheriger Optimierung der Referenzperiode von den Werten der Ausgangsplanung abweichen können. Die Abweichungen sind durch etwaige Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen in den Planperioden begründet.

[1115] Dabei soll der vorläufig optimierte Jahresabschlusswert durch eine oder mehrere Maßnahmen in jeder einzelnen Periode verändert werden können. Für n=1 bzw. m=1 liegt jeweils nur ein erhöhender bzw. vermindernder Aktionsparameter vor. Für n=2 bzw. m=2 entsprechend zwei Parameter. Die Laufvariablen m und n verdeutlichen, dass eine unterschiedliche Anzahl von erhöhenden und vermindernden Parametern eingesetzt werden kann. Dabei gilt, dass die Variablen positive natürliche Zahlen sind.

[1116] Siehe dazu den Abschnitt 2.2.2.5 sowie das explizite Beispiel in Abschnitt 3.2.3.

[1117] Für die Berechnung der optimalen Bestandsveränderung werden wiederum die optimalen Werte für die fertigen Erzeugnisse benötigt, die sich aus der Kombination der vorläufigen Werte und dem entsprechenden Veränderungspotenzial ergibt. Siehe dazu den Abschnitt 2.2.2.2.2. Somit hängt die Größe der optimalen Bestandsveränderung auch von vorherigen Optimierungsläufen ab.

(109) $oGS_t = oNUE_t \pm oBV_t$ für t = 0, 1, 2.

Darüber hinaus sind in die Darstellung der Erträge die optimierten sonstigen betrieblichen Erträge ($oSBE_t$) aufzunehmen. Diese können analog zu den Umsatzerlösen entweder erhöht oder vermindert werden:

(110) $oSBE_t = voSBE_t + \sum_{i=1}^{n} xSBE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsBE_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.1.1.2 Optimale Aufwendungen

Die Darstellung der optimierten Aufwendungen ist unterteilt in die sonstigen Aufwendungen, bestehend aus den Material- und Personalaufwendungen sowie den sonstigen betrieblichen Aufwendungen, die nach exogener Vorgabe der vorläufigen Werte in der Gewinn- und Verlustrechnung optimiert werden, den Abschreibungen und Zinsen, die unter Rückkopplung zu den Bilanzwerten entstehen und den ergebnisabhängigen Aufwendungen[1118], die in Abhängigkeit von ihren optimierten Bemessungsgrundlagen berechnet werden.

Bei der Kalkulation der optimierten Materialaufwendungen (oMA_t) besteht keine Rückkopplung zu anderen Jahresabschlussgrößen, so dass die vorläufigen Materialaufwendungen aus der Gewinn- und Verlustrechnung der integrierten Ausgangsbasis den Ausgangswert für die Optimierung darstellen. Der optimierte Rohertrag (oRE_t) hat dementsprechend die folgende Form:

(111) $oRE_t = oGS_t - oMA_t$ für t = 0, 1, 2

(112) $oMA_t = voMA_t + \sum_{i=1}^{n} xMA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xmA_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

[1118] Zu den linearen Beziehungen der optimierten ergebnisabhängigen Aufwendungen siehe den Abschnitt 2.2.2.1.2.

Analog zu den Materialaufwendungen werden die optimierten Personalaufwendungen (oPA_t) und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen ($oSBA_t$) aufgestellt, um das optimierte Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen ($oEBITDA_t$) zu erhalten:

(113) $oEBITDA_t = oRE_t - oPA_t - oSBA_t + oSBE_t - oTA_t$[1119] für t = 0, 1, 2

(114) $oPA_t = voPA_t + \sum_{i=1}^{n} xPA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xpA_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(115) $oSBA_t = voSBA_t + \sum_{i=1}^{n} xSBA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsBA_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

Die Veränderung der Abschreibungen auf das Anlagevermögen steht im Zusammenhang mit der Entwicklung der Bilanzwerte zum Anlagevermögen. So resultieren die optimierten Abschreibungen auf das Anlagevermögen ($oAFA_t$) aus den vorläufigen Werten für Abschreibungen, die mit Hilfe einer Nebenrechnung innerhalb der Ausgangsbasis entstehen[1120], und den potenziellen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen. Diese Maßnahmen verändern simultan sowohl die Stromgrößen für Abschreibungen innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung als auch die Bestandswerte zum Anlagevermögen innerhalb der Bilanz.[1121] Der optimierte Wert für die Abschreibungen wird aus einem vorläufigen Wert unter Berücksichtigung von zur Verfügung stehenden Maßnahmen abgeleitet. Der vorläufige Wert der Planperioden kann dabei insbesondere von den Optimierungsvorgängen der Vorperioden beeinflusst sein, wenn etwa in der Referenzperiode getroffene Maßnahmen hinsichtlich einer Nutzungsdauer Sekundärwirkungen in den Folgeperioden entfalten. Diese Wirkungen auf die Planperioden

[1119] Zu der Kalkulation der optimierten Tantiemeaufwendungen siehe den Abschnitt 2.2.2.1.2.1.

[1120] Siehe den Abschnitt 1.2.2.2, insbesondere Formel (11).

[1121] Siehe auch den Abschnitt 2.2.2.2.1.

müssen jedoch für jeden Fall einzeln betrachtet werden, so dass an dieser Stelle keine Abbildung der formalen Zusammenhänge zwischen den vorläufig optimierten Werten einer Periode und dem Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen der Vorperiode erfolgt.[1122] Für das optimierte Ergebnis vor Zinsen und Steuern ($oEBIT_t$) resultieren daraus die folgenden Nebenbedingungen:

(116) $oEBIT_t = oEBITDA_t - oAFA_t$ für t = 0, 1, 2

(117) $oAFA_t = voAFA_t + \sum_{i=1}^{n} xAFAIAV_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xaFAIAV_{j,t}$

$+ \sum_{k=1}^{o} xAFASAV_{k,t} - \sum_{l=1}^{p} xaFASAV_{l,t}$ für t = 0, 1, 2.

Der Zinsaufwand wird innerhalb der Ausgangsbasis der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung mit Hilfe einer Nebenrechnung kalkuliert.[1123] Die Höhe der Zinsen in der Referenzperiode t = 0 hängt von dem vorläufigen Anfangsbestand an Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, d.h. dem gewährten Kreditbetrag, der Frequenz der jährlichen Tilgungsleistungen sowie dem Zinssatz ab. Für den optimierten Zinsaufwand der Referenzperiode (oZI_0) ist somit der aufgenommene Kreditbetrag ($vABVBKI_0$) und bei halbjährlich zu leistenden Tilgungen die optimale erste Tilgungsrate ($oTILG1_0$), die sich aus einer vorläufigen Tilgungsrate und dem Veränderungspotenzial ergibt[1124], von Bedeutung. Für das optimierte Ergebnis vor Steuern ($oEBT_0$) unter Berücksichtigung der optimalen Zinsaufwendungen ergeben sich somit die folgenden Nebenbedingungen:

(118) $oEBT_0 = oEBIT_0 - oZI_0$

[1122] Zu den Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf die Planperioden und die daraus resultierenden vorläufig optimierten Planwerte siehe die expliziten Beispiele in Abschnitt 3.2.

[1123] Siehe den Abschnitt 1.2.2.3, insbesondere die Formeln (13) und (14).

[1124] Das können entweder Sondertilgungen oder Stundungen sein.

(119) $oZI_0 = vABVBKI * z_0 * \frac{180}{360} + (vABVBKI_0 - oTILG1_0) * z_0 * \frac{180}{360}$

$= vABVBKI * z_0 - oTILG1_0 * z_0 * \frac{180}{360} = z_0 * (vABVBKI - \frac{1}{2} * oTILG1_0)$

(120) $oTILG1_0 = vTILG1_0 + xTILG1_0 - xtILG1_0$.

Die optimale Zinshöhe der Folgeperioden (oZI_t) hängt wiederum von dem optimalen Endbestand der Vorperioden ($oVBKI_{t-1}$)[1125], der optimalen ersten Tilgungsrate ($oTILG1_t$) sowie dem Zinssatz der Periode ab. In diesem Fall lassen sich die Größen der Zinsaufwendungen für die Folgeperiode eindeutig bestimmen, da der optimale Bestand der Verbindlichkeiten in der Vorperiode nur durch Transaktionen im Zusammenhang mit den Tilgungen verändert werden kann. Bei dem sukzessiven Optimierungsansatz ergeben sich für die Planperioden t = 1, 2 folgende Nebenbedingungen für die optimalen Zinsaufwendungen:

(121) $oZI_t = oVBKI_{t-1} * z_t * \frac{180}{360} + (oVBKI_{t-1} - oTILG1_t) * z_t * \frac{180}{360}$

$= oVBKI_{t-1} * z_t - oTILG1_t * z_t * \frac{180}{360} = z_t * (oVBKI_{t-1} - \frac{1}{2} * oTILG1_t)$

(122) $oVBKI_{t-1} = vVBKI_{t-1} - oTILG1_{t-1} - otILG2_{t-1}$

(123) $oTILG1_{t-1} = vTILG1_{t-1} + xTILG1_{t-1} - xtILG1_{t-1}$

(124) $oTILG2_{t-1} = vTILG2_{t-1} + xTILG2_{t-1} - xtILG2_{t-1}$.

An dem Beispiel der Kalkulation der Zinsaufwendungen wird der Unterschied zwischen einem simultanen und einem sequentiellen Optimierungsansatz sehr deutlich. Die Höhe der Zinsen der Folgeperioden hängt direkt von dem Endbestand der Verbindlichkeiten der Vorperiode ab. Bei einer zeitlich simultanen Optimierung, bei der eine rechnungslegungspolitische

[1125] Zur Optimierung der Bestandswerte der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten siehe auch den Abschnitt 2.2.2.2.5.2.

Maßnahme in der Referenzperiode die Plangrößen der Folgeperiode verändert, würden diese Abhängigkeiten durch ein Gesamtkalkül berücksichtigt werden.[1126] Bei einem sequentiellen Ansatz wird die Referenzperiode unabhängig von Effekten auf die Planperioden optimiert.

2.2.2.1.2 Ergebnisabhängige Aufwendungen

2.2.2.1.2.1 Optimale Tantieme

Bei der Integration von ergebnisabhängigen Aufwendungen in das Optimierungsmodell müssen die linearen Interdependenzen zwischen der positiven Bemessungsgrundlage unter Berücksichtigung des Einsatzes rechnungslegungspolitischer Maßnahmen und den anzuwendenden Aufwandssätzen durch ein konsistentes Formelsystem abgebildet werden.[1127] Etwaige Maßnahmen in den Vorperioden können hierbei einen indirekten Einfluss auf die Folgeperioden entfalten.[1128] Die Besonderheit bei dem Tantiemeaufwand ist, dass dieser die eigene Bemessungsrundlage mindert. So kann für das optimierte Ergebnis vor Steuern ($oEBT_t$) in Abhängigkeit von den optimierten Tantiemeaufwendungen (oTA_t) unter Anwendung eines vereinbarten Aufwandsfaktors (ta_t) auch die folgende Form verwendet werden:

(125) $oEBT_t = oRE_t - oPA_t - oSBA_t + oSBE_t - oTA_t - oAFA_t - oZI_t$ für t = 0, 1, 2

[1126] Die Unsicherheit der Plandaten zur Tilgungsfähigkeit würden bei der Optimierung in einem deterministischen Ansatz unberücksichtigt bleiben.

[1127] Das in dieser Arbeit verwendete Formelsystem zur Berechnung der ergebnisabhängigen Aufwendungen orientiert sich an den Ausführungen von *Reibis* 2005, S.134-141. Durch diese Verformelung soll insbesondere sichergestellt werden, dass Aufwendungen nur bei positiven Bemessungsgrundlagen entstehen. Während in der Ausgangsbasis der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung diese Restriktion durch Wenn-Formeln sichergestellt wird, müssen im Rahmen des Optimierungsmodells zusätzliche Variablen verwendet werden.

[1128] Eine objektive Darstellung solcher Zusammenhänge soll an dieser Stelle unterbleiben, da sie sich besser am expliziten Beispiel durchführen lässt. Siehe dazu den Abschnitt 3.2.

(126) $oTA_t = ta_t * oEBT_t$ für t = 0, 1, 2.

Bei der Formulierung dieser beiden Gleichungsnebenbedingungen im Optimierungsmodell werden die Beziehungen zwischen den relevanten Größen simultan berücksichtigt und durch den Lösungsalgorithmus iterativ gelöst.[1129]

In einem weiteren Schritt muss zusätzlich sichergestellt werden, dass nur eine positive Bemessungsgrundlage für die Berücksichtigung von Tantiemen relevant wird und im Fall einer negativen Bemessungsgrundlage der Tantiemeaufwand insgesamt Null beträgt. Diese Bedingung kann durch die Einführung von zusätzlichen Variablen in folgender Form umgesetzt werden:

(127) $oTA_t = xTAp_t + xTAn_t$ für t = 0, 1, 2 mit

$xTAp_t \geq 0$

$xTAn_t \leq 0.$

Durch die Formel (125) kann der berechnete Tantiemeaufwand in Abhängigkeit von dem optimierten Ergebnis vor Steuern sowohl positive als auch negative Werte annehmen. Durch die Formel (126) wird der abgeleitete optimale Tantiemeaufwand daher gleichzeitig in einen positiven und einen negativen Bestandteil differenziert. Die Idee ist, dass bei Vorliegen eines positiven optimalen Tantiemeaufwands die Variable $xTAp_t$ zum Tragen kommt und die Variable $xTAn_t$ Null beträgt. Bei einem negativen optimalen

[1129] Es besteht auch die Möglichkeit die ergebnisabhängigen Aufwendungen in Abhängigkeit von den vorläufigen Ergebnissen mit Hilfe von Matrizenmodellen zu berechnen. Diese Methode erfordert Umstellungen im Hinblick auf die gesuchten Variablen. Zur genauen Beschreibung und Umsetzung der Berechnung ergebnisabhängiger Aufwendungen auf Basis simultaner Matrizenmodelle vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.893-898.

Wert sind die Verhältnisse entsprechend umgekehrt. Diese Bedingung der Exklusivität wird durch das Einführen zweier weiterer Variablen erreicht:

(128) $xTAp_t \leq 10.000 * TAp_t$ mit TAp_t binär für t = 0, 1, 2

(129) $xTAn_t \geq -10.000 * TAn_t$ mit TAn_t binär für t = 0, 1, 2

(130) $TAp_t + TAn_t = 1.$

Es wird eine genügend hohe Obergrenze festgelegt, so dass die Bedingungen (128) und (129) immer erfüllt sind.[1130] Durch die Formel (130) wird sichergestellt, dass der Tantiemeaufwand entweder nur positive oder nur negative Werte annehmen kann und der andere Teil simultan Null beträgt.[1131]

Unter Berücksichtigung der Gleichungs- und Ungleichungsbedingungen (126) bis (130) muss die Formel (125) noch einmal angepasst werden, damit in die Berechnung des optimierten Ergebnisses vor Steuern ausschließlich positive Tantiemeaufwendungen ($xTAp_t$) einbezogen werden. Daraus resultiert die folgende Form:

(131) $oEBT_t = oRE_t - oPA_t - oSBA_t + oSBE_t - xTAp_t - oAFA_t - oZI_t$ für t = 0, 1, 2.

Durch das Zusammenspiel der hergeleiteten Nebenbedingungen wird schließlich erreicht, dass nur von einem positiven optimierten Ergebnis vor Steuern abhängige Tantiemeaufwendungen die eigene Bemessungsgrundlage und somit insgesamt auch das Jahresergebnis mindern können.

2.2.2.1.2.2 Optimale Körperschaftsteuer

Die Ertragsteuern stellen weitere ergebnisabhängige Aufwendungen in der verwendeten Modellstruktur dar. Die relevante Bemessungsgrundlage für die Berechnung der Körperschaftsteuer ist das optimale zu versteuernde

[1130] Vgl. *Reibis* 2005, S.111f.

[1131] Vgl. *ebenda*, S.139f.

Einkommen ($oZVE_t$), welches aus dem optimalen handelsrechtlichen Ergebnis vor Steuern ($oEBT_t$) unter Berücksichtigung der optimalen Vermögensdifferenzen zwischen den handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen sowie der sonstigen Korrekturen und insbesondere eines etwaigen Verlustvortrags abgeleitet[1132] wird[1133]:

(132) $oZVE_t = oEBT_t + (oVD_{t-1} - oVD_t) \pm kks_t + ovks_t$ für t = 0, 1, 2 mit

(133) $ovks_t = oZVE_{t-1}$ wenn $oZVE_{t-1} < 0$.

Die körperschaftsteuerrechtlichen Modifikationen (kks_t) stellen eine exogen vorzugebende Größe dar.[1134] Die restlichen Bestandteile zur Kalkulation des zu versteuernden Einkommens werden samt modellendogen gerechnet. Durch die oben dargestellten Formeln kann die körperschaftsteuerliche Bemessungsgrundlage sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Analog zu der Vorgehensweise bei der Berechnung der Tantiemeaufwendungen muss durch Formulierung zusätzlicher Nebenbedingungen sichergestellt werden, dass ein in Abzug zu bringender körperschaftsteuerlicher Aufwand nur auf Basis einer positiven Bemessungsgrundlage kalkuliert wird. Diese Bedingung wird durch die Einführung weiterer Variablen in folgender Form erreicht:

(134) $oZVE_t = xZVEp_t + xZVEn_t$ für t = 0, 1, 2 mit

$xZVEp_t \geq 0$

$xZVEn_t \leq 0$

[1132] Siehe dazu die Ausführungen im Abschnitt 1.2.2.4.

[1133] Der Unterschied der Vorgängermodelle (vgl. *Freidank* 2001, S.1-22; *Reibis* 2005, S.137ff.) zum in dieser Arbeit verwendeten Ansatz besteht in der Ausgangsbasis der Überleitung, die nicht das Jahresergebnis nach Steuern sondern vor Steuern ist. Diese Art von Modellierung benötigt kein Hinzurechnen der Steuern in die eigene Bemessungsgrundlage mehr. Unterjährige Steuervorauszahlungen bleiben unberücksichtigt.

[1134] Vgl. dazu exemplarisch *Freidank* 2001, S.5f.

(135) $xZVEp_t \leq 10.000 * ZVEp_t$ mit $ZVEp_t$ binär für t = 0, 1, 2

(136) $xZVEn_t \geq -10.000 * ZVEn_t$ mit $ZVEn_t$ binär für t = 0, 1, 2.

(137) $ZVEp_t + ZVEn_t = 1.$

Durch das Zusammenwirken dieser Gleichungs- und Ungleichungsbedingungen wird schließlich sichergestellt, dass das zu versteuernde Einkommen entweder positiv oder negativ wird. Um den optimalen körperschaftsteuerlichen Aufwand ($oKSt_t$) zu berechnen, muss der relevante Steuersatz ausschließlich auf den positiven Teil der Bemessungsgrundlage angewendet werden:

(138) $oKSt_t = sk_t * (1 + soli_t) * xZVEp_t$ für t = 0, 1, 2.

Bei dieser Struktur bezüglich der Integration von körperschaftsteuerlichen Bemessungsgrundlage in das Optimierungsmodell kann die Formel (133), die einen etwaigen steuerlichen Verlustvortrag abbildet, noch einmal angepasst werden:

(139) $ovks_t = xZVEn_{t-1}$ für t = 0, 1, 2.

Bei Vorliegen von einer negativen steuerlichen Bemessungsgrundlage in der Vorperiode wird dieser Wert als ein steuerlicher Verlustvortrag, der die neue Bemessungsgrundlage mindert, berücksichtigt:

(140) $oZVE_t = oEBT_t + (oVD_{t-1} - oVD_t) \pm kks_t + xZVEn_{t-1}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.1.2.3 Optimale Gewerbesteuer

Für die Berechnung des Gewerbesteueraufwands[1135] stellt der optimierte Gewerbeertrag (oGE_t) die relevante Bemessungsrundlage dar, welcher analog zur Körperschaftsteuer aus dem optimierten Ergebnis vor Steuern ($oEBT_t$) unter Berücksichtigung spezieller Hinzurechnungen und Kürzungen abgeleitet wird:

(141) $oGE_t = oEBT_t + (oVD_{t-1} - oVD_t) + (oZI_t - 100) * 0{,}25 \pm kgs_t + ovgs_t$
für t = 0, 1, 2 mit

(142) $ovgs_t = oGE_{t-1}$ wenn $oGE_{t-1} < 0$

(143) $oZI_t \geq 100$[1136].

Auch bei der Gewerbesteuer stellen die spezifischen Modifikationen ($ovgs_t$) eine modellexogene Größe dar, die vorgegeben werden muss. Die restlichen Bestandteile werden modellendogen gerechnet. Die Besonderheit bei der Kalkulation des Gewerbesteueraufwands ist, dass bei der verwendeten Art der Modellierung die Hinzurechnung des optimalen Zinsaufwands (oZI_t) ebenfalls modellendogen erfolgen kann, weil das Modell für diese Größe einen expliziten Platzhalter vorsieht.[1137] Analog zu den anderen ergebnisabhängigen Aufwendungen wird durch weitere Restriktionen sichergestellt, dass nur ein positiver Gewerbeertrag als Bemessungsgrundlage für die Berechnung des Gewerbesteueraufwands genutzt wird:

(144) $oGE_t = xGEp_t + xGEn_t$ für t = 0, 1, 2 mit

[1135] Siehe dazu die Ausführungen unter Abschnitt 1.2.2.4, insbesondere die Formeln (20) bis (23).

[1136] Andernfalls ergibt sich wegen des Freibetrags keine Hinzurechnung von Zinsen.

[1137] Weil das Modell auf die Größe des Zinsaufwands explizit zugreifen kann, ist eine simultane Berücksichtigung der steuerlichen Korrektur als Hinzurechnung zum Gewerbeertrag unter Berücksichtigung spezifischer Voraussetzungen möglich. Bei geeigneter Differenzierung der Jahresabschlussgrößen und entsprechender Erfassung in einem Modell, lassen sich sämtliche Komponenten der steuerlichen Korrekturen simultan modellendogen bestimmen.

$xGEp_t \geq 0$

$xGEn_t \leq 0$

(145) $xGEp_t \leq 10.000 * GEp_t$ mit GEp_t binär für t = 0, 1, 2.

(146) $xGEn_t \geq -10.000 * GEn_t$ mit GEn_t binär für t = 0, 1, 2

(147) $GEp_t + GEn_t = 1.$

Der optimale Gewerbesteueraufwand ($oGewSt_t$) ergibt sich schließlich als Produkt zwischen dem relevanten Steuersatz und der positiven Bemessungsgrundlage:

(148) $oGewSt_t = me_t * he_t * xGEp_t$ für t = 0, 1, 2.

Unter Verwendung dieser zusätzlichen Restriktionen lässt sich bei Vorliegen einer negativen gewerbesteuerlichen Bemessungsgrundlage der Vorperioden der optimale Gewerbeertrag folgendermaßen darstellen:

(149) $ovgs_t = xGEn_{t-1}$ für t = 0, 1, 2

(150) $oGE_t = oEBT_t + (oVD_{t-1} - oVD_t) + (oZI_t - 100) * 0{,}25 \pm kgs_t + xGEn_{t-1}$
für t = 0, 1, 2.

2.2.2.1.3 Latente Steuern

Die Kalkulation des handelsrechtlichen Jahresergebnisses erfordert die Berücksichtigung etwaiger Aufwendungen oder Erträge, die aus der Bilanzierung latenter Steuern resultieren.[1138] Für die Ermittlung der latenten Steuern in dem im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Modell sind zunächst die optimalen Vermögensdifferenzen (oVD_t) zwischen den optimalen handels-

[1138] Hinsichtlich der Erfassung des bilanzorientierten Ansatzes zur Berechnung latenter Steuern im Ausgangsmodell der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung siehe die Abschnitte 1.2.3 und 1.3.3.

($oVHGB_t$) und steuerrechtlichen Bilanzansätzen ($oVStB_t$)[1139] wesentlich. Für die relevanten Größen gelten im Optimierungsmodell die folgenden linearen Beziehungen:

(151) $oVHGB_t = oIAV_t + oSAV_t + oRHB_t + oFE_t + oSUV_t + oARAP_t - oPRST_t -$

$- oPRST_t$ für t = 0, 1, 2

(152) $oVStB_t = ostIAV_t + ostSAV_t + ostRHB_t + ostFE_t + ostSUV_t + ostARAP_t -$

$- ostPRST_t - ostPRST_t$ für t = 0, 1, 2

(153) $oVD_t = oVHGB_t - oVStB_t$ für t = 0, 1, 2.

Der optimale latente Steuerertrag bzw. –aufwand[1140] aus den bestehenden Vermögensdifferenzen ($oLSVD_t$) kann durch die folgende Nebenbedingung dargestellt werden:

(154) $oLSVD_t = oVD_t * [\, sk_t * (1 + soli_t) + me_t * he_t \,]$ für t = 0, 1, 2 mit

$oLSVD_t$ entspricht einem Ertrag, wenn $oVD_t < 0$ und

$oLSVD_t$ entspricht einem Aufwand, wenn $oVD_t > 0$.

Unter diesen Voraussetzungen kann die aus Vermögensdifferenzen resultierende optimale latente Steuer sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Da die Erfassung latenter Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung mit dem Ansatz entsprechender Bilanzposten korrespondieren muss, wird analog zu den ergebnisabhängigen Aufwendungen die relevante Größe des optimalen latenten Steueraufwands ($oLSVD_t$) zunächst in einen positiven und

---

[1139] Zur Ableitung der optimalen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätze zwecks Verwendung innerhalb des Optimierungsmodells siehe den Abschnitt 2.2.2.2.

[1140] Ein Ertrag resultiert, wenn die Vermögensdifferenz kleiner Null, d.h. $oVHGB_t < oVStB_t$, ist. In dem umgekehrten Fall entsteht ein Aufwand bei $oVHGB_t > oVStB_t$.

einen negativen Bestandteil differenziert, um später eine eindeutige Zuordnung zu aktiven oder passiven latenten Steuern im Rahmen des Bilanzansatzes vornehmen zu können:[1141]

(155) $oLSVD_t = xLSVDp_t + xLSVDn_t$ für t = 0, 1, 2 mit

$xLSVDp_t \geq 0$

$xLSVDn_t \leq 0$

(156) $xLSVDp_t \leq 10.000 * LSVDp_t$ mit $LSVDp_t$ binär für t = 0, 1, 2

(157) $xLSVDn_t \geq -10.000 * LSVDn_t$ mit $LSVDn_t$ binär für t = 0, 1, 2

(158) $LSVDp_t + LSVDn_t = 1.$

In der verwendeten Modellstruktur des Optimierungsmodells sind neben auf Bilanzansätzen beruhenden Vermögensdifferenzen auch etwaige negativen steuerlichen Bemessungsgrundlagen relevant, auf deren Basis optimale Erträge aus aktiven latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge ($oALSKStVV_t$ / $oALSGewStVV_t$) berechnet werden:

(159) $oALSKStVV_t = sk_t * (1 + soli_t) * xZVEn_t$ für t = 0, 1, 2

(160) $oALSGewStVV_t = me_t * he_t * xGEn_t$ für t = 0, 1, 2.

Bei Vorliegen der zwingenden Voraussetzungen, dass die negativen Bestandteile der steuerlichen Bemessungsgrundlagen stets Werte kleiner oder gleich Null annehmen, ergibt sich für die optimalen aktiven latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge immer ein negatives Ergebnis oder Null und somit ein latenter Steuerertrag. Schließlich kann der gesamte optimale latente Steuerertrag oder -aufwand (oLS_t) in der Gewinn- und Verlustrech-

[1141] Zum Ausweis latenter Steuern im Rahmen des optimalen Bilanzansatzes siehe die Abschnitte 2.2.2.2.3 und 2.2.2.2.6.

nung mit der folgenden Nebenbedingung unter Berücksichtigung der Bilanzansätze der Vorperioden erfasst werden[1142]:

(161) $oLS_t = oLSVD_t + oALSKStVV_t + oALSGewStVV_t - vPLS_{t-1} + vALS_{t-1}$

für t = 0, 1, 2.

2.2.2.1.4 Zusammenfassung des optimierten Jahresergebnisses

Aus der Formulierung sämtlicher Nebenbedingungen für die notwendigen Bestandteile der Gewinn- und Verlustrechnung zur Kalkulation des optimalen handelsrechtlichen Jahresergebnisses (oJE_t) lässt sich die folgende Form ableiten[1143]:

(162) $$oJE_t = oBUE_t - oES_t \pm oBV_t - oMA_t - oPA_t - oTA_t - oSBA_t + oSBE_t - oAFA_t$$
$$- oZI_t - oKSt_t - oGewSt_t \pm oLS_t$$
$$= [vBUE_t + \sum_{i=1}^{n} xBUE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xbUE_{j,t}] -$$
$$[vES_t + \sum_{i=1}^{n} xES_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xeS_{j,t}] \pm [oFE_t - oFE_{t-1}] -$$
$$[vMA_t + \sum_{i=1}^{n} xMA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xmA_{j,t}] -$$
$$[vPA_t + \sum_{i=1}^{n} xPA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xpA_{j,t}] -$$
$$[vSBA_t + \sum_{i=1}^{n} xSBA_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsBA_{j,t}] +$$

[1142] Die Erfassung latenter Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung hängt auch von der bilanziellen Erfassung latenter Steuern der Vorperioden ab. Aus der Vermögensdifferenz wird z.B. nur der aktuelle Stand für den Bilanzansatz berechnet. Der Steueraufwand bzw. -ertrag ergibt sich als Differenz zu bereits erfassten Bilanzansätzen.

[1143] Die Vorgängermodelle stellen das optimierte handelsrechtliche Jahresergebnis als Entwicklung des vorläufigen Ergebnisses bei Anwendung von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen unter Berücksichtigung der angepassten Berechnung der ergebnisabhängigen Aufwendungen dar, vgl. *Freidank* 1990, S.117; *Reibis* 2005, S.151f. Diese Modelle sehen keine Variablen für die übrigen Größen der Gewinn- und Verlustrechnung vor. Bei dem in dieser Arbeit aufgestellten umfassenderen Ansatz der Abbildung jahresabschlussrelevanter Größen müssen jedoch insbesondere die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Rechenwerken des Jahresabschlusses erfasst werden. Dies betrifft das Zusammenwirken zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie die anschließende Ableitung der Kapitalflussrechnung. Siehe dazu die beiden folgenden Abschnitte 2.2.2.2 und 2.2.2.3.

$$[vSBE_t + \sum_{i=1}^{n} xSBE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsBE_{j,t}] - ta_t * oEBT_t -$$

$$[vAFA_t + \sum_{i=1}^{n} xAFAIAV_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xaFAIAV_{j,t} + \sum_{k=1}^{o} xAFASAV_{k,t} -$$

$$\sum_{l=1}^{p} xaFASAV_{l,t}] - [oVBKI_{t-1} * z_t - oTILG1_t * z_t * \frac{180}{360}] -$$

$$[sk_t * (1 + soli_t) * xZVEp_t] - [me_t * he_t * xGEp_t] \pm$$

$$[oVD_t * [sk_t * (1 + soli_t) + me_t * he_t] + sk_t * (1 + soli_t) * xZVEn_t +$$

$$me_t * he_t * xGEn_t - vPLS_{t-1} + vALS_{t-1}].$$

2.2.2.2 Optimale Bilanz[1144]

2.2.2.2.1 Anlagevermögen

Bei einem sachlich integrierten Optimierungsmodell zur Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung müssen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Jahresabschlussgrößen durch Formulierung linearer Bedingungen erfasst werden.[1145] Am deutlichsten werden solche Zusammenhänge bei der Modellierung des Anlagevermögens, da die Entwicklung der in der Bilanz abgebildeten Bestandsgrößen in einer unmittelbaren Beziehung zu den Abschreibungen aus der Gewinn- und Verlustrechnung stehen.[1146] Für das optimierte immaterielle Anlagevermögen ($oIAV_t$) und das optimierte Sachanlagevermögen ($oSAV_t$) ergibt sich zunächst die folgende Form:

[1144] Insbesondere die Bestandsgrößen der Jahresabschlussplanung werden in der Regel bei für einzelne Perioden sukzessiv durchgeführten Optimierungsvorgängen von den Veränderungen der vorhergehenden Perioden beeinflusst. Aus diesem Grund wird ein vorläufiger Bilanzwert der Planperioden auch immer durch etwaige Maßnahmenwirkungen der Vorperioden bedingt. Im Folgenden wird der optimierte Bilanzwert immer aus einem vorläufig optimierten Bilanzwert abgeleitet. Dabei soll der vorläufig optimierte Bilanzwert der Referenzperiode t = 0 dem vorläufigen Wert aus der Ausgangsbasis entsprechen (z.B. $voIAV_0 = vIAV$), da in diesem Fall noch keine vorherige Optimierung stattgefunden hat.

[1145] Zur zeitlichen Integration der Bilanzwerte siehe die Ausführungen zur Ausgangsbasis in Abschnitt 1.3. Zur expliziten Veränderung der vorläufigen Planwerte der Bilanz durch Optimierung vorheriger Perioden siehe die Beispiele in Abschnitt 3.2.3.

[1146] Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.3.1.1.

(163) $oIAV_t = voIAV_t + \sum_{g=1}^{h} xINVIAV_{g,t} - \sum_{e=1}^{f} xDINVIAV_{e,t} -$

$\sum_{i=1}^{n} xAFAIAV_{i,t} + \sum_{j=1}^{m} xaFAIAV_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(164) $oSAV_t = voSAV_t + \sum_{c=1}^{d} xINVSAV_{c,t} - \sum_{a=1}^{b} xDINVSAV_{a,t} -$

$\sum_{k=1}^{o} xAFASAV_{k,t} + \sum_{l=1}^{p} xaFASAV_{l,t}$ für t = 0, 1, 2.

Die optimierten Bestände des Anlagevermögens werden aus den vorläufigen Beständen unter Berücksichtigung von kurzfristigen (Des-) Investitionsmöglichkeiten in der Referenzperiode t = 0 bzw. mittel- bis langfristigen Möglichkeiten in den Planperioden t = 1, 2 entwickelt. Darüber hinaus sind für die optimierten Bestände die Veränderungspotenziale hinsichtlich der Vorschriften zu den Abschreibungen von Bedeutung.[1147] Sowohl zur Kalkulation der Bestandswerte in der Bilanz als auch der Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung[1148] kommen dieselben Aktionsparameter zum Einsatz, die simultan die Bestands- und Stromgrößen verändern. Bestehen rechnungslegungspolitische Maßnahmen zur Verringerung eines Abschreibungsbetrages, so wird der Bestand in der Bilanz erhöht, während die Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung vermindert werden. Eine solche doppelte Nutzung von Aktionsparametern folgt insbesondere der Logik der doppelten Buchhaltung.

Neben den handelsrechtlichen Bilanzansätzen zum Anlagevermögen werden im Optimierungsmodell auch steuerliche Ansätze verwendet, um eine gleichzeitige Kalkulation der latenten Steuern bei etwaigen Abweichungen

[1147] Grundsätzlich bestehen auch Zusammenhänge zwischen den Veränderungspotenzialen für (Des-)Investitionen und Abschreibungen und somit auch zwischen deren Aktionsparametern. Die formelmäßige Abbildung dieser Beziehungen, die eine automatische Verflechtung der beiden Aktionsparameter berücksichtigen würde, wäre jedoch für den Rahmen des in dieser Arbeit verwendeten Ansatzes zu komplex, so dass diese Verflechtungen bereits vorab exogen vorgegeben werden müssen.

[1148] Vgl. Abschnitt 2.2.2.1.1.2 die Formel (117).

zu ermöglichen. Dabei können das optimale steuerliche immaterielle Anlagevermögen ($ostIAV_t$) und das optimale steuerliche Sachanlagevermögen ($ostSAV_t$) sowohl von den handelsrechtlichen Aktionsparametern wegen der materiellen Maßgeblichkeit als auch von autonomen steuerlichen Aktionsparametern verändert werden, so dass die folgenden Nebenbedingungen resultieren:

(165) $$ostIAV_t = vostIAV_t + \sum_{g=1}^{h} xINVIAV_{g,t} - \sum_{e=1}^{f} xDINVIAV_{e,t} - \sum_{i=1}^{n} xAFAIAV_{i,t} + \sum_{j=1}^{m} xaFAIAV_{j,t} - \sum_{i=1}^{n} xstAFAIAV_{i,t} + \sum_{j=1}^{m} xstaFAIAV_{j,t} \quad \text{für t = 0, 1, 2}$$

(166) $$ostSAV_t = vostSAV_t + \sum_{c=1}^{d} xINVSAV_{c,t} - \sum_{a=1}^{b} xDINVSAV_{a,t} - \sum_{k=1}^{o} xAFASAV_{k,t} + \sum_{l=1}^{p} xaFASAV_{l,t} - \sum_{k=1}^{o} xstAFASAV_{k,t} + \sum_{l=1}^{p} xstaFASAV_{l,t} \quad \text{für t = 0, 1, 2.}$$

Die steuerlichen Aktionsparameter können dabei ausschließlich nur die steuerlichen Bestände des Anlagevermögens verändern und üben weder Einfluss auf die handelsrechtlichen Ansätze noch auf die korrespondierende Stromgröße der Abschreibungen in der Gewinn- und Verlustrechnung aus. Ein interessanter Zusammenhang besteht jedoch darin, dass die rein steuerlichen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen über das Konzept der latenten Steuern sowie Ertragsteuern durchaus mittelbar das handelsrechtliche Ergebnis beeinflussen können.[1149] Aus diesem Grund ist es sinnvoll in einem Modell zur Optimierung von handelsrechtlichen Jahresabschlussgrö-

[1149] Siehe etwa die Formeln (132), (141) und (150) bis (154), (161), (162).

ßen auch die steuerrechtlichen Bilanzansätze mit ihren autonomen Veränderungspotenzialen zu berücksichtigen.[1150]

2.2.2.2.2 Umlaufvermögen und ARAP

Bei dem in dieser Arbeit verwendeten Optimierungsansatz werden auf der Aktivseite der Bilanz Bestandsgrößen zu Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, fertigen Erzeugnissen, sonstigem Umlaufvermögen bestehend aus insbesondere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und zum aktiven Rechnungsabgrenzungsposten verwendet, die mit der Gewinn- und Verlustrechnung eine teilweise integrierte Einheit bilden und durch den potenziellen Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen verändert werden können.[1151] Die handelsrechtlich optimierten Werte zu den genutzten Bestandsposten lassen sich aus den vorläufigen bzw. durch Sekundärwirkungen der Maßnahmen in Vorperioden vorläufig optimierten Beständen unter Berücksichtigung von etwaigen erhöhenden oder mindernden rechnungslegungspolitischen Potenzialen in der gewohnten Form ableiten:[1152]

(167) $oRHB_t = voRHB_t + \sum_{i=1}^{n} xRHB_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xrHB_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(168) $oFE_t = voFE_t + \sum_{i=1}^{n} xFE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xfE_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(169) $oSUV_t = voSUV_t + \sum_{i=1}^{n} xSUV_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsUV_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

[1150] Zu expliziten Beispielen von Einsätzen unterschiedlicher Aktionsparameter im Rahmen eines solchen Optimierungsmodells siehe insbesondere den Abschnitt 3.2.

[1151] Zur formelmäßigen Darstellung des Umlaufvermögens und des ARAP in der Referenzperiode t = 0 sowie auch zur Entwicklung des Bestandpostens unter Rückkopplung zur Gewinn- und Verlustrechnung in den Planperioden t = 1, 2 siehe den Abschnitt 1.3.1.2.

[1152] Für Bestände der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gilt gleichzeitig, dass ein in der Referenzperiode optimierter Wert über Annahmen zu den Durchlaufzeiten auch die vorläufigen Bestände der Folgeperiode verändert, vgl. Abschnitt 1.3.1.2. Diese Veränderung wirkt sich auf den sequentiellen Optimierungsansatz aus, da nach der ersten Stufe der Optimierung nunmehr die vorläufig optimierten Werte Ausgangsbasis für die zweite Stufe der Optimierung darstellen, vgl. Abschnitt 2.1.

(170) $oARAP_t = voARAP_t + \sum_{i=1}^{n} xARAP_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xaRAP_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

Die Aktivposten des Umlaufvermögens stehen genau wie die Posten des Anlagevermögens in Beziehung mit korrespondierenden Stromgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Veränderung des Umlaufvermögens kann jedoch je nach Art der geplanten Transaktion unterschiedliche Posten der Gewinn- und Verlustrechnung betreffen, so dass eine durch Bestands- und Stromgrößen gemeinsame Nutzung der möglichen Aktionsparameter wie beim Anlagevermögen in Form von Abschreibungen nicht ohne weitere Differenzierungen möglich ist.[1153] Um aufgrund gegebener Modellierungskapazitäten[1154] die Komplexität des verwendeten Ansatzes und insbesondere die Anzahl der veränderbaren Variablen im Modell nicht zu erhöhen, werden die aus Transaktionen resultierenden relevanten Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen direkt durch die Formulierung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen berücksichtigt.[1155]

[1153] So kann z.B. die Verminderung des Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch Abwertung, Gutschrift oder Zahlungseingang bedingt sein. Verschiedene Veränderungsursachen betreffen unterschiedliche korrespondierende Posten. Bei geeigneter Differenzierung der Veränderungspotenziale ist eine gleichzeitige Nutzung der resultierenden Aktionsparameter durch mehrere Jahresabschlussrechnungen möglich. Entscheidend sind die Auswahlkriterien Ertrags-, Zahlungswirksamkeit, Flexibilität und Wirkungsbreite der beabsichtigten Maßnahmen (siehe Abschnitt 2.1), um eine eindeutige Zuordnung der Veränderungspotenziale der Bestandsgrößen der Bilanz zu den Stromgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung vornehmen zu können.

[1154] Das Optimierungsmodell wurde mit dem Solver für Microsoft Excel 2007 umgesetzt. Die verwendete Struktur limitiert das Modell auf 200 veränderbare Variablen und 500 Restriktionen. Sie dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.

[1155] Zur Modellierung verschiedener jahresabschlussverändernder Aktionsparameter wegen sich unterscheidender zu Grunde liegender Auswahlkriterien nach Art der beabsichtigten Transaktion siehe den Abschnitt 2.2.2.5 sowie zur Ausgestaltung im Rahmen konkreter Beispielrechnungen den Abschnitt 3.2.3.

Analog zu den Bestandsposten des Anlagevermögens werden auch hinsichtlich des Umlaufvermögens steuerliche Werte in das Optimierungsmodell integriert, auf deren Basis etwaige Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz zur Kalkulation der latenten Steuern sowie der Ertragsteuern berechnet werden. Ausgehend von den vorläufigen steuerlichen Ansätzen[1156] können die optimierten Werte durch die maßgeblichen handelsrechtlichen sowie durch die autonomen steuerrechtlichen Aktionsparameter in der folgenden Form verändert werden[1157]:

(171) $ostRHB_t = vostRHB_t + \sum_{i=1}^{n} xRHB_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xrHB_{j,t} + \sum_{i=1}^{n} xstRHB_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstrHB_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(172) $ostFE_t = vostFE_t + \sum_{i=1}^{n} xFE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xfE_{j,t} + \sum_{i=1}^{n} xstFE_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstfE_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(173) $ostSUV_t = vostSUV_t + \sum_{i=1}^{n} xSUV_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsUV_{j,t} + \sum_{i=1}^{n} xstSUV_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstsUV_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(174) $ostARAP_t = vostARAP_t + \sum_{i=1}^{n} xARAP_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xaRAP_{j,t} + \sum_{i=1}^{n} xstARAP_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstaRAP_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.2.3 Aktive latente Steuern

Die Bilanzierung aktiver latenter Steuern kann durch das Auftreten etwaiger steuerlicher Verlustvorträge sowie negativer Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz verursacht werden und wird anders als die übrigen Aktivposten nicht aus den vorläufigen Werten abgeleitet

---

[1156] Siehe den Abschnitt 1.3.1.2.

[1157] Wiederum verändern steuerliche Aktionsparameter nur die steuerlichen Ansätze.

sondern für jede einzelne Periode neu berechnet.[1158] Nach dem in diesem Modell gewählten Ansatz zur Bilanzierung latenter Steuern auf der Basis einer modifizierten Brutto-Methode[1159] resultiert für die optimierten aktiven latenten Steuern ($oALS_t$) die folgende Form:

(175) $oALS_t = -xLSVDn_t - oALSKStVV_t - oALSGewStVV_t$ für t = 0, 1, 2

mit $xLSVDn_t, oALSKStVV_t, oALSGewStVV_t < 0$.

Grundsätzlich besteht für aktive latente Steuern ein Aktivierungswahlrecht, welches jedoch bei genutzten Modellstrukturen nicht umgesetzt werden kann ohne die Linearitätsbedingungen aufzugeben. Um das Wahlrecht zu modellieren, müsste die Variable $oALS_t$ mit einer veränderbaren Binärvariable im Modell multiplikativ verknüpft werden, was zu einer höheren Komplexität führen und andere Lösungsalgorithmen erfordern würde. Aus diesem Grund wird der Ansatz verfolgt, dass im Fall des Vorliegens von aktiven latenten Steuern diese auch mit dem berechneten Wert ohne Rücksicht auf das bestehende Wahlrecht bilanziert werden.

2.2.2.2.4 Eigenkapital

Das Eigenkapital in dem verwendeten Modellansatz besteht aus dem gezeichneten Kapital, dem Ergebnisvortrag und dem Jahresergebnis abzüglich etwaiger Ausschüttungen. Das optimierte gezeichnete Kapital ($oGEZK_t$) lässt sich aus einem vorläufigen Bestandswert sowie potenziellen Erhöhungs- oder Verminderungsmaßnahmen der Gesellschafter ableiten und in der folgenden Form darstellen:

(176) $oGEZK_t = voGEZK_t + xGEZK_t - xgEZK_t$

[1158] Dabei beruhen die latenten Steuern auf den Basisgrößen der steuerlichen Verlustvorträge sowie der Vermögensdifferenzen, die wiederum von den Werten der Vorperioden sowie deren Veränderungen abhängen.

[1159] Siehe die Ausführungen in Anschnitt 1.3.3.

mit $voGEZK_t = oGEZK_{t-1}$ für t = 0, 1, 2.

Sowohl der optimierte Ergebnisvortrag ($oVOR_t$) als auch das optimierte Jahresergebnis nach Ausschüttungen an die Gesellschafter ($oJENA_t$)[1160] werden modellendogen berechnet, so dass sich für das optimierte Gesamt-Eigenkapital einer Periode ($oGEK_t$) die folgende Form ergibt:

(177) $oVOR_t = oJENA_{t-1}$ für t = 0, 1, 2

(178) $oJENA_t = oJE_t - oASG_t$ für t = 0, 1, 2

(179) $oGEK_t = oGEZK_t \pm oVOR_t \pm oJENA_t$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.2.5 Fremdkapital

2.2.2.2.5.1 Optimale Rückstellungen

Durch die Modellstruktur der Ausgangsbasis können im Rahmen der Optimierung drei unterschiedliche Rückstellungsarten verändert werden.[1161] Die optimalen Ergebnisrückstellungen ($oERST_t$) sind eine für jede einzelne Periode modellendogen berechnete Größe der folgenden Form:

(180) $oERST_t = oTA_t + oKSt_t + oGewSt_t$ für t = 0, 1, 2.

In diesem Fall greift der Bilanzansatz auf die optimierten Werte aus der Gewinn- und Verlustrechnung zurück.[1162] Die integrierte Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung als Ausgangsbasis für die Optimierung sieht für die Entwicklung des Postens der Ergebnisrückstellungen zwischen den einzelnen Perioden vor, dass eine in der Referenzperiode passivierte Rückstellung

[1160] Zur Berücksichtigung von Ausschüttungen siehe Abschnitt 2.2.2.3.3.

[1161] Siehe dazu Abschnitt 1.3.2.2.1.

[1162] Dabei können gemäß den für die GuV-Größen formulierten Nebenbedingungen die Ergebnisrückstellungen nur Werte größer oder gleich Null annehmen. Siehe dazu etwa die Formeln in dem Abschnitt 2.2.2.1.2.

in der Folgeperiode im Rahmen des Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit zur Auszahlung kommt.[1163]

Die anderen beiden im Modell verwendeten Rückstellungsposten betreffen die optimierten Pensionsrückstellungen ($oPRST_t$) sowie die optimierten sonstigen Rückstellungen ($oSRST_t$). Die Werte werden jeweils aus den vorläufig optimierten Werten unter Berücksichtigung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen in der folgenden Form abgeleitet:

(181) $oPRST_t = voPRST_t + \sum_{i=1}^{n} xPRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xpRST_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(182) $oSRST_t = voSRST_t + \sum_{i=1}^{n} xSRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsRST_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

Neben den handelsrechtlichen Ansätzen für die Pensionsrückstellungen sowie die sonstigen Rückstellungen werden in dem Optimierungsmodell steuerrechtlich optimierte Werte verwendet, die ausgehend von den vorläufigen Werten sowohl durch handelsrechtliche rechnungslegungspolitische Maßnahmen als auch durch autonome steuerrechtliche Alternativen verändert werden können:[1164]

(183) $ostPRST_t = vostPRST_t + \sum_{i=1}^{n} xPRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xpRST_{j,t} +$

$\sum_{i=1}^{n} xstPRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstpRST_{j,t}$ für t = 0, 1, 2

(184) $ostSRST_t = vostSRST_t + \sum_{i=1}^{n} xSRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xsRST_{j,t} +$

$\sum_{i=1}^{n} xstSRST_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xstsRST_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.2.5.2 Optimale Verbindlichkeiten

[1163] Siehe dazu den Abschnitt 1.4.2.1.

[1164] Dabei ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass gemäß R 6.11 Abs.3 Satz 1 *EStÄR* 2012 die steuerrechtlichen Ansätze für Rückstellungen die handelsrechtlichen Ansätze nicht überschreiten dürfen. Ausgenommen von dieser Vorschrift zu Deckelung der steuerrechtlichen Rückstellungshöhe sind Pensionsrückstellungen gemäß § 6a EStG.

Bei den Posten für Verbindlichkeiten werden zunächst die optimierten Ansätze der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ($oVBKI_t$) betrachtet:

(185) $oVBKI_t = vVBKI_t - oTILG1_t - oTILG2_t$

mit $vVBKI_t = oVBKI_{t-1}$

und $oTILG1_t = vTILG1_t + xTILG1_t - xtILG1_t$

und $oTILG2_t = vTILG2_t + xTILG2_t - xtILG2_t$ für t = 0, 1, 2.

Der optimale Bestand der Verbindlichkeiten in der betrachteten Periode hängt somit von dem optimalen Bestand der Vorperiode sowie den variablen Tilgungsmöglichkeiten ab. Die Veränderungsalternativen der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten durch Sondertilgungen ($xTILG1_t$/ $xTILG2_t$) oder auch Stundungen von Tilgungen ($xtILG1_t$/ $xtILG2_t$) üben gleichzeitig Einfluss auf die in der betrachteten Periode berechnete Stromgröße der optimalen Zinsaufwendungen aus.[1165] Ähnlich wie bei den Posten für Anlagevermögen und Abschreibungen werden im Rahmen der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Zinsaufwendungen dieselben Aktionsparameter zur simultanen Veränderung von Bestandsgrößen der Bilanz und Stromgrößen der Gewinn- und Verlustrechnung verwendet.

Die sonstigen Verbindlichkeiten stellen in dem verwendeten Ansatz eine modellendogen berechnete Größe dar, die ausschließlich die noch nicht bezahlten Zinsaufwendungen des letzten Quartals einer Periode beinhalten.[1166] Somit stehen keine exogen vorzugebenden Gestaltungsmöglichkeiten zur Veränderung der sonstigen Verbindlichkeiten zur Verfügung. Der optimier-

[1165] Siehe dazu den Abschnitt 2.2.2.1.1.2.

[1166] Aus Vereinfachungsgründen sollen unter dem Posten der sonstigen Verbindlichkeiten keine weiteren Sachverhalte bilanziert werden. Dadurch werden insbesondere Interdependenzen zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie deren Rückkopplungen im Modell sichtbar. Siehe dazu auch Abschnitt 1.3.2.2.2.

te Wert ($oSVB_t$) resultiert vielmehr aus den Veränderungsalternativen für die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, die gleichzeitig die optimierten Zinsaufwendungen verändern und in Rückkopplung eben die sonstigen Verbindlichkeiten beeinflussen. Aus diesen Zusammenhängen entsteht die folgende Form für die Referenzperiode t = 0 im Optimierungsmodell:

(186) $oSVB_0 = \frac{1}{2} * z_0 * \frac{180}{360} * (vABVBKI_0 - oTILG1_0).$

Für die Folgeperioden gilt wiederum der folgende Zusammenhang:

(187) $oSVB_t = \frac{1}{2} * z_t * \frac{180}{360} * [\, vABVBKI - \sum_{n=0}^{t-1} (oTILG1_n + oTILG2_n) - oTILG1_t \,]$

$= \frac{1}{2} * z_t * \frac{180}{360} * (\, vVBKI_t - oTILG1_t)$

mit $vVBKI_t = oVBKI_{t-1} = vABVBKI - \sum_{n=0}^{t-1} (oTILG1_n + oTILG2_n)$

für t = 1, 2.

Als letzter Posten hinsichtlich der Verbindlichkeiten werden die optimierten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ($oVBLL_t$) betrachtet, die aus den vorläufigen Beständen einer Periode unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden rechnungslegungspolitischen Maßnahmen abgeleitet sind:[1167]

[1167] Ein in der Referenzperiode nach Stufe eins optimierter Wert verändert die vorläufig optimierten Planwerte über die Annahme zu der Kreditorenlaufzeit (vgl. Abschnitt 1.3.2.2.2), die wiederum die Ausgangswerte für eine weitere Optimierung der Stufe zwei in der Folgeperiode darstellen, vgl. Abschnitt 2.1.

(188) $oVBLL_t = voVBLL_t + \sum_{i=1}^{n} xVBLL_{i,t} - \sum_{j=1}^{m} xvBLL_{j,t}$ für t = 0, 1, 2.

Anders als bei Aktivposten des Anlagevermögens oder Passivposten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten werden im Hinblick auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen keine festen Interdependenzen zur Gewinn- und Verlustrechnung oder Kapitalflussrechnung im Optimierungsmodell erfasst. Da die eingesetzten Aktionsparameter aufgrund ihrer unterschiedlichen Wirkungsrichtungen diverse korrespondierende Posten der anderen Jahresabschlussrechnungen betreffen können, müssen die zur Verfügung stehenden Veränderungspotenziale im Rahmen der expliziten Formulierung von Nebenbedingungen erfolgen.[1168]

Die Zuordnung der Rückstellungen und Verbindlichkeiten zu optimierten kurz- ($oKUS_t$) oder langfristigen Schulden ($oLAS_t$) soll modellendogen für alle Perioden folgendermaßen erfolgen:

(189) $oKUS_t = oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t +$

$voTILG1_{t+1} + voTILG2_{t+1}$ für t = 0, 1, 2

(190) $oLAS_t = oPRST_t + oVBKI_t - voTILG1_{t+1} - voTILG2_{t+1}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.2.6 Passive latente Steuern

Passive latente Steuern können im verwendeten Modellansatz ausschließlich nur aufgrund positiver Vermögensdifferenzen im Hinblick auf die Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen entstehen. Die Ermittlung wird nicht aus den vorläufigen Werten sondern für jede einzelne Periode neu bestimmt. Der Ausweis in der Bilanz erfolgt unter

---

[1168] Durch die Ertrags- und Zahlungswirksamkeit der Aktionsparameter werden die korrespondierenden Posten festgelegt. Eine erhaltene Gutschrift zu einer Verbindlichkeit betrifft die Gewinn- und Verlustrechnung während eine vorzeitige Tilgung zwecks Skontoziehung sowohl die Posten der GuV als auch der Kapitalflussrechnung verändert. Siehe dazu die exemplarischen Aktionsparameter unter Abschnitt 3.2.3.

einem eigenen Posten zu den optimierten passiven latenten Steuern ($oPLS_t$) und kann folgendermaßen dargestellt werden:

(191) $oPLS_t = oLSVD_t$ für t = 0, 1, 2

wenn $oLSVD_t > 0.$

Nach dem in diesem Modell gewählten Ansatz zur Bilanzierung latenter Steuern durch eine modifizierte Brutto-Methode[1169] kann unter Berücksichtigung von den im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung eingesetzten Variablen[1170] für die optimierten latenten Steuern in der Bilanz die folgende Form verwendet werden:

(192) $oPLS_t = xLSVDp_t$ für t = 0, 1, 2

mit $xLSVDp_t, > 0.$

2.2.2.3 Optimale Kapitalflussrechnung

2.2.2.3.1 Cash Flow aus operativer Tätigkeit

Die Nebenbedingungen für die Cash Flows aus den einzelnen Aktivitätsformaten im Rahmen des Optimierungsmodells greifen auf die in der Ausgangsbasis hergeleiteten Interdependenzen zu.[1171] Bei der Aufstellung handelt es sich um eine derivativ ermittelte Kapitalflussrechnung nach der direkten Darstellungsmethode. Der Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit wird demnach aus den Jahresabschlussgrößen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt. Die dabei entstehenden optimier-

---

[1169] Dabei werden Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz sowie die steuerlichen Verlustvorträge als die beiden Entstehungsursachen für latente Steuern getrennt voneinander betrachtet, was zu einem gleichzeitigen Ansatz von aktiven und passiven latenten Steuern in der Bilanz führen kann. Siehe dazu auch die Ausführungen in Anschnitt 1.3.3.

[1170] Siehe den Abschnitt 2.2.2.1.3 die Formeln (151) bis (161).

[1171] Zur formeltechnischen Zusammensetzung der Cash Flows in der verwendeten Modellstruktur siehe den Abschnitt 1.4.2.

ten Ein- ($oEZOT_t$) und Auszahlungen ($oAZOT_t$) lassen sich zunächst folgendermaßen darstellen:

(193) $oEZOT_t = oNUE_t + oSBE_t - (oSUV_t - oSUV_{t-1})$ für t = 0, 1, 2

(194) $oAZOT_t = oMA_t + oPA_t + oSBA_t - [(oVBLL_t + oPRST_t + oSRST_t) - (oVBLL_{t-1} + oPRST_{t-1} + oSRST_{t-1})] + oERST_{t-1}$ für t = 0, 1, 2.

Die Einzahlungen bestehen aus Umsatzerlösen sowie sonstigen betrieblichen Erträgen korrigiert um etwaige Veränderungen der Forderungsbestände, in der Regel um noch nicht zur Einzahlung gekommene Erträge. Die Auszahlungen betreffen zahlungsrelevante Aufwandsarten korrigiert um noch nicht zur Auszahlung gekommene Aufwendungen. An den verwendeten Gleichungsnebenbedingungen ist erkennbar, dass aufgrund der durch eine Veränderungsbilanz beeinflussten Aufstellungslogik der Kapitalflussrechnung eine Optimierung der Referenzperiode in der ersten Stufe Einfluss auf die vorläufig optimierte Darstellung und somit auch auf die anschließende Optimierung der Folgeperiode der zweiten Stufe entfaltet.[1172]

Zusätzlich zu den ertragswirksamen Ein- und Auszahlungen muss hinsichtlich der Darstellung des optimalen Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit ($oCFOP_t$) die Veränderung der zahlungswirksamen aber erfolgsneutralen Aktivposten erfasst werden.[1173] Unter Berücksichtigung dieser Posten

---

[1172] Dieser Einfluss ist durch die Anpassung der relevanten Bestandsposten der Bilanz bedingt. Aus den optimierten Bestandswerten werden die vorläufig optimierten Plangrößen der Folgeperioden ermittelt. Nach der Optimierung der Periode t = 0 als erste Stufe ergibt sich ein anderes Bild der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung für die Folgeperioden, da die Planzahlen von Annahmen und den optimierten Ist-Zahlen der Referenzperiode abhängen. Die Optimierung der Planperiode t = 1 als zweite Stufe darf also nur nach vorheriger Gestaltung der Periode t = 0 erfolgen.

[1173] Dabei handelt es sich um den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten und um Bestände der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, wobei Teile der Veränderung an RHB-Stoffen auch über die Größe des Materialaufwands abgedeckt sind.

ergibt sich der operative Cash Flow als Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen:

(195) $oCFOP_t = oNUE_t + oSBE_t - (oSUV_t - oSUV_{t-1}) - oMA_t - oPA_t - oSBA_t + [(oVBLL_t + oPRST_t + oSRST_t) - (oVBLL_{t-1} + oPRST_{t-1} + oPRST_{t-1})] - oERST_{t-1} - [(oRHB_t + oARAP_t) - (oRHB_{t-1} + oARAP_{t-1})]$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.3.2 Cash Flow aus Investitionstätigkeit

Der Cash Flow aus Investitionstätigkeit, der von dem operativen Cash Flow abzugrenzen ist, kann ebenfalls aus den Jahresabschlussgrößen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet oder mit Hilfe einer Nebenrechnung zwecks Aufstellung von (Des-) Investitionen erfasst werden.[1174] In dem verwendeten Optimierungsansatz ergibt sich der optimale Cash Flow aus Investitionstätigkeit ($oCFIN_t$) aus der Ableitung der Jahresabschlussgrößen der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung als Differenz zwischen dem noch nicht abgeschriebenen optimalen Anlagevermögen und dem optimalen Anlagevermögen der Vorperiode:

(196) $oCFIN_t = oIAV_{t-1} + oSAV_{t-1} - (oIAV_t + oSAV_t + oAFA_t)$ für t = 0, 1, 2.

Beträgt der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit einen Wert, der geringer als Null ist, dann resultiert daraus, dass das optimale Anlagevermögen vor Abschreibungen in der betrachteten Periode größer ist als der Endbestand der Vorperiode. In diesem Fall wird in dem Modell davon ausgegangen, dass der Wert der Differenz genau den Investitionen entspricht. Im umgekehrten Fall einer positiven Differenz soll der Wert genau den Desinvestitionen entsprechen.

2.2.2.3.3 Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

[1174] Zur Erfassung des Cash Flow aus Investitionstätigkeit siehe den Abschnitt 1.4.2.2. insbesondere die Formel (66).

In dem dritten Aktivitätsformat der Finanzierungstätigkeit werden Eigen- und Fremdkapital bezogene Transaktionen erfasst, die im Zusammenhang mit der Finanzierung des Unternehmens stehen. Darüber hinaus werden optimale Ausschüttungen ($oASG_t$) an die Gesellschafter in dem Finanzierungsbereich dargestellt. [1175] In dem verwendeten Modellansatz ergibt sich für den optimierten Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit ($oCFFI_t$) die folgende Form:

(197) $oCFFI_t = oGEZK_t - oGEZK_{t-1} + oVBKI_t - oVBKI_{t-1} - oZI_t + oSVB_t - oSVB_{t-1} - oASG_t$ für t = 0, 1, 2.

In der vorläufigen Darstellung der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung stellen sowohl die Ist- als auch die Planwerte für Ausschüttungen eine exogen vorzugebende Größe dar. Die Ausschüttungen werden im Rahmen der Kapitalflussrechnung geplant und mindern gleichzeitig die liquiden Mittel und das Eigenkapital in der Bilanz, indem der gesamte Cash Flow als Änderung der liquiden Mittel[1176] und das Jahresergebnis nach etwaigen Ausschüttungen in die Bilanz aufgenommen werden.[1177] Der Betrag der optimalen Ausschüttungen einer Periode wird somit aus den vorläufig geplanten Ausschüttungen unter Berücksichtigung etwaiger erhöhender oder mindernder Gestaltungsmaßnahmen folgendermaßen abgeleitet[1178]:

(198) $oASG_t = vASG_t + xASG_t - xaSG_t$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.3.4 Bestand liquider Mittel nach Veränderung durch den optimierten Cash Flow

---

[1175] Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 1.4.2.3 insbesondere die Formel (67).

[1176] Siehe den nächsten Abschnitt 2.2.2.3.4.

[1177] Zur vorläufigen Darstellung der Ist- und Planwerte des Eigenkapitals unter Berücksichtigung etwaiger Ausschüttungen siehe die Abschnitte 1.3.2.1 und 1.4.2.3. Zur optimalen Darstellung des Eigenkapitals siehe den Abschnitt 2.2.2.2.4.

[1178] Zusätzlich sind auch die expliziten Ausschüttungssperren zu berücksichtigen.

Der optimale gesamte Cash Flow einer Periode (oCF_t) resultiert aus der Summe der einzelnen Cash Flows der drei Aktivitätsbereiche, wobei jeder der separaten Cash Flows sowohl positive als auch negative Werte annehmen kann:

(199) $oCF_t = oCFOP_t + oCFIN_t + oCFFI_t$ für t = 0, 1, 2.

In der integrierten Darstellung der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung wird der zu einem Stichtag optimale Bestand der liquiden Mittel (oLM_t) in der Bilanz durch den optimierten gesamten Cash Flow einer Periode verändert:[1179]

(200) $oLM_t = vLM_t + oCFOP_t + oCFIN_t + oCFFI_t = vLM_t \pm oCF_t$

mit $vLM_t = oLM_{t-1}$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.4 Restriktionen ausgewählter Jahresabschlusskennzahlen[1180]

2.2.2.4.1 Optimale Rentabilitätskennzahlen

In dem in dieser Arbeit verwendeten Modellansatz werden Kennzahlen aus den relevanten Jahresabschlussgrößen abgeleitet.[1181] Dementsprechend ist im Modell keine Möglichkeit vorgesehen die verwendeten Kennzahlen direkt durch die potenziellen rechnungslegungspolitischen Maßnahmen zu verändern. Vielmehr ergibt sich deren Änderung aus der Optimierung der relevanten Jahresabschlussgrößen selbst. In der Modellstruktur müssen die relevanten Beziehungen zwischen den optimierbaren Variablen durch Glei-

---

[1179] Siehe dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 1.4.2.4.

[1180] Die zur Kalkulation der Finanzkennzahlen verwendete Größe der optimalen Bilanzsumme (oBS_t) wird definiert als:
$oBS_t = oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t + oPRST_t + oERST_t + oSRST_t + oVBKI_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t$.

[1181] Zur Ableitung von vorläufigen Rentabilitätskennzahlen im Rahmen der Jahresabschlussplanung siehe den Abschnitt 1.5.1 und zu Liquiditätskennzahlen den Abschnitt 1.5.2.

chungsnebenbedingungen abgebildet werden. Im Folgenden sollen in kurzer Übersicht die in der Ausgangsbasis festgelegten Kennzahlen in ihrer optimierten Form dargestellt werden.

Für die unterschiedlichen Stufen der optimalen Umsatzrentabilität ergeben sich folgende Nebenbedingungen:

(201) $oUR1_t = oEBIT_t / oNUE_t$ für t = 0, 1, 2

(202) $oUR2_t = oEBT_t / oNUE_t$ für t = 0, 1, 2

(203) $oUR3_t = oJE_t / oNUE_t$ für t = 0, 1, 2.

Für die optimale Materialaufwands-, Rohertrags-, Personalaufwands-, Abschreibungs- und Steueraufwandsquote ergeben sich folgende Nebenbedingungen:

(204) $oMAQ_t = oMA_t / oGS_t$ für t = 0, 1, 2

(205) $oREQ_t = 1 - oMA_t / oGS_t$ für t = 0, 1, 2

(206) $oPAQ_t = oPA_t / oGS_t$ für t = 0, 1, 2

(207) $oAfAQ_t = \sum_{i=0}^{t} oAFA_i / \sum_{i=0}^{t} oINV_i$ für t = 0, 1, 2

(208) $oSAQ_t = (oKSt_t + oGewSt_t) / oEBT_t$ für t = 0, 1, 2.

Der optimale Zinsdeckungsgrad ergibt sich wie folgt:

(209) $oZDG_t = oEBIT_t / oZI_t$ für t = 0, 1, 2.

Die optimierte Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität sowie die Cash Flow Eigenkapital Rendite und die Cash Flow Umsatzrendite führt zu folgenden Nebenbedingungen:

(210) $oEKR_t = oJE_t / (oGEZK_t + oVOR_t)$ für t = 0, 1, 2

(211) $oGKR_t = (oJE_t + oZI_t) / (oBS_t - oJENA_t)$ für t = 0, 1, 2

(212) $oCFEKR_t = oCFOP_t / (oGEZK_t + oVOR_t)$ für t = 0, 1, 2

(213) $oCFUR_t = oCFOP_t / oNUE_t$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.4.2 Optimale Liquiditätskennzahlen

Die optimalen Liquiditätskennzahlen werden analog zu den Rentabilitätskennzahlen aus den optimierten Jahresabschlussgrößen abgeleitet. Für das optimale Working Capital ergibt sich die folgende Nebenbedingung:

(214) $oWOC_t = oRHB_t + oFE_t + oSUV_t - (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2.

Für die jeweils drei optimierten Liquiditäts- und Deckungsgrade gelten folgenden Nebenbedingungen:

(215) $oLG1_t = oLM_t / (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2

(216) $oLG2_t = (oLM_t + oSUV_t) / (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2

(217) $oLG3_t = (oLM_t + oSUV_t + oRHB_t + oFE_t) / (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2

(218) $oDG1_t = (oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t) / (oIAV_t + oSAV_t)$ für t = 0, 1, 2

(219) $oDG2_t = (oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t + oPRST_t + oVBKI_t - oTILG1_{t+1} oTILG2_{t+1}) / (oIAV_t + oSAV_t)$ für t = 0, 1, 2

(220) $oDG3_t = (oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t + oPRST_t + oVBKI_t - oTILG1_{t+1} oTILG2_{t+1}) / (oIAV_t + oSAV_t + oRHB_t + oFE_t + oSUV_t)$ für t = 0, 1, 2.

Die optimalen Relationen zu den Kennzahlen Anlagenintensität und Elastizitätsgrad können folgendermaßen dargestellt werden:

(221) $oAI_t = (oIAV_t + oSAV_t) / oBS_t$ für t = 0, 1, 2

(222) $oEG_t = (oIAV_t + oSAV_t) / (oLM_t + oSUV_t + oRHB_t + oFE_t)$ für t = 0, 1, 2.

Die optimale Eigen- und Fremdkapitalquote sowie die Quoten der kurz- und langfristigen Verschuldungen haben folgende Nebenbedingungen:

(223) $oEKQ_t = (oGEZK_t + oVOR_t + oJENA_t) / oBS_t$ für t = 0, 1, 2

(224) $oFKQ_t = 1 - oEKQ_t$ für t = 0, 1, 2.

(225) $oQKUS_t = (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1}) / oBS_t$ für t = 0, 1, 2

(226) $oQLAS_t = (oPRST_t + oVBKI_t - oTILG1_{t+1} - oTILG2_{t+1}) / oBS_t$ für t = 0, 1, 2.

Die Cash Flow basierten Kennzahlen des optimalen Free Cash Flow und des daraus abgeleiteten optimalen Schuldendienstdeckungsgrades sowie die Kennzahlen des optimalen dynamischen Verschuldungsgrades haben folgende Nebenbedingungen:

(227) $oFCF_t = oCFOP_t + oCFIN_t$ für t = 0, 1, 2

(228) $oSDDG_t = oFCF_t / (oTILG1_t + oTILG2_t + oZI_t)$ für t = 0, 1, 2

(229) $oDVG_t = (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oPRST_t + oVBKI_t - oLM_t) / oCFOP_t$ für t = 0, 1, 2.

Die letzte Cash Flow basierte Kennzahl stellt das optimierte Cash Flow Ratio mit der folgenden Nebenbedingung dar:

(230) $oCFR_t = (oCFOP_t + oCFIN_t + oCFFI_t) / (oERST_t + oSRST_t + oVBLL_t + oSVB_t + oPLS_t + oTILG1_{t+1} + oTILG2_{t+1})$ für t = 0, 1, 2.

2.2.2.5 Restriktionen jahresabschlussverändernder Aktionsparameter

2.2.2.5.1 Sachverhaltsabbildungen

Die vorläufig erstellten integrierten Abbildungen der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung sollen durch potenzielle rechnungslegungspolitische Maßnahmen zieloptimal verändert werden können. In dem aufgestellten Modellansatz werden nur die vorläufigen Jahresabschlussgrößen der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung durch etwaige Maßnahmen direkt beeinflusst.[1182] Die Veränderung der Jahresabschlussgrößen der Kapitalflussrechnung erfolgt indirekt aus der derivativen Ableitung der relevanten Cash Flow Größen.[1183] Um rechnungslegungspolitische Maßnahmen im Rahmen des Optimierungsansatzes nutzen zu können, müssen die bestehenden Veränderungspotenziale als Aktionsparameter formal im Modell erfasst werden. Wie gezeigt wurde, dienen dazu mit einem kleinen „x" vorangestellte Platzhalter, die veränderlichen Charakter im Modell tragen.[1184] Diese veränderlichen Variablen werden in den Gleichungsnebenbedingungen zur Darstellung der optimierten Jahresabschlussgrößen der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung mit den vorläufigen Werten linear verknüpft, wodurch diese ebenfalls variabel werden. Entscheidend für die daraus entstehende lineare Optimierung ist, welchen quantitativen Spielraum die veränderbaren Platzhalter in Form von Aktionsparametern in sich tragen.[1185] Dieser Spielraum muss in dem verwende-

---

[1182] Siehe dazu die Nebenbedingungen in den Abschnitten 2.2.2.1 und 2.2.2.2.

[1183] Da die Cash Flows aus den einzelnen Aktivitätsbereichen auf den optimierten Größen der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung aufbauen, resultiert aus der Optimierung der Basisrechnungen eine Optimierung der derivativ abgeleiteten Rechnung, wenn die erforderlichen Nebenbedingungen alle simultan eingehalten werden. Siehe dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.3.

[1184] Siehe dazu Abschnitt 2.1.

[1185] Aktionsparameter sowie die entsprechenden maximalen Veränderungspotenziale finden über formal erfasste Zusammenhänge Eingang in das Optimierungsmodell. Bei den maximalen Veränderungspotenzialen handelt es sich Sinne des Modells von *Freidank* (vgl. *Freidank* 1990, S.124-130) um die Differenz zwischen dem vorläufig bilanzierten Wert und einem höchstens bzw. mindestens erreichbaren Wert durch Ausübung der entsprechenden Maßnahme.

ten Modellansatz anhand der Kriterien Ertrags- und Zahlungswirksamkeit, Flexibilität und Wirkungsbreite individuell festgelegt werden.[1186]

Gemäß der typischen Differenzierung von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen[1187] werden zunächst die Sachverhaltsabbildungen anhand der ausgewählten Kriterien beurteilt. Weil die Kriterien der Ertrags- und Zahlungswirksamkeit nur bejaht oder verneint werden können, entstehen hieraus vier Kombinationsmöglichkeiten.[1188] Bei sachverhaltsabbildenden Maßnahmen handelt es sich in der Regel um ertragswirksame jedoch zahlungsunwirksame Veränderungspotenziale, die auch noch nach Ablauf einer Periode vor der Jahresabschlusserstellung vorgenommen werden können.[1189] In diesem Fall werden sowohl Posten der Bilanz als auch die korrespondierenden Posten der Gewinn- und Verlustrechnung verändert. Zusätzlich muss geklärt sein, ob eine solche Maßnahme flexibel, d.h. beliebige Werte zwischen der vorläufigen und der maximal veränderten Größe zulässt, oder inflexibel, d.h. nur die vorläufige oder die maximal veränderte Größe zulässt, ist.[1190] Als letztes Kriterium muss dabei die Wirkungsbreite der Sach-

---

[1186] Das maximale Veränderungspotenzial muss von dem Benutzer extern festgestellt und anschließend in das Modell eingegeben werden. Dieses Vorgehen erfordert ein Verständnis über die Zusammenhänge zwischen den beabsichtigten Maßnahmen und den durch sie beeinflussbaren Jahresabschlussgrößen, die letztendlich auf buchhalterischen Bedingungen beruhen. Die Abbildung im Modell gestaltet sich relativ einfach durch Hinzufügen oder Löschen von Eingabewerten bzw. Platzhaltern. Zur expliziten Vorgehensweise siehe insbesondere die Beispiele in Abschnitt 3.2.3.

[1187] Siehe dazu im zweiten Hauptteil die Abschnitte 2.3.1, 2.3.2 und 2.3.3.

[1188] Siehe dazu auch Abschnitt 2.1.

[1189] Bei gleichzeitig ertrags- als auch zahlungsunwirksamen Veränderungspotenzialen, bei denen zwei Bilanzposten angesprochen werden, kann es sich z.B. um Saldierungswahlrechte handeln. Solche rechnungslegungspolitischen Maßnahmen sollen nicht weiter betrachtet werden. Hinsichtlich Aspekten der materiellen und formellen Bilanzpolitik vgl. etwa *Küting/ Weber* 2012, S.40-42; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1004-1006.

[1190] Vgl. *Freidank* 1990, S.124ff.

verhaltsabbildung beurteilt werden, d.h. ob die Maßnahme nur handelsrechtlich, nur steuerrechtlich oder in beiden Rechnungslegungsnormen wirkt.[1191]

Am expliziten Beispiel der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen können die formalen Zusammenhänge zwischen den möglichen Aktionsparametern und den dadurch veränderbaren Jahresabschlussgrößen unter Berücksichtigung der dargestellten Kriterien im Optimierungsmodell erläutert werden. So stellt eine Einzelwertberichtigung auf Forderungen einen inflexiblen Ermessensspielraum[1192] dar, der sowohl die handels- als auch die steuerrechtlichen Bilanzansätze für Forderungen vermindern und gleichzeitig die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhen kann. Daraus resultieren folgende Nebenbedingungen:

(231) $MaxsUV_t * xsUV_t \leq MaxsUV_t$ mit $xsUV_t$ binär für t = 0, 1, 2

(232) $oSUV_t = vSUV_t - MaxsUV_t * xsUV_t$ für t = 0, 1, 2

(233) $oSBA_t = vSBA_t + MaxsUV_t * xsUV_t$ für t = 0, 1, 2

(234) $ostSUV_t = vstSUV_t - MaxsUV_t * xsUV_t$ für t = 0, 1, 2.

Zunächst wird also ein Wert des maximalen Veränderungspotenzials vorgegeben ($MaxsUV_t$), d.h. bei einer Einzelwertberichtigung zu 100% ist das der Nennwert der entsprechenden Forderung. Da die Maßnahme keine Zwischenwerte zulässt, muss die maximale Änderung als eine Entweder-Oder- Entscheidung getroffen werden. Diese Bedingung wird durch die

---

[1191] Vgl. etwa *Döring/ Obermann* 2008, S.422f.

[1192] In diesem Fall wird davon ausgegangen, dass die entsprechende Forderung entweder zu 100% oder noch gar nicht wertberichtigt werden kann, was im Ermessen der Unternehmensführung liegt.

Formulierung des eigentlichen Aktionsparameters ($xsUV_t$) als Binärvariable umgesetzt, weil sie dann nur die Werte „0“, Maßnahme nicht ausgeübt, und „1“, Maßnahme ausgeübt, annehmen kann. In den nächsten beiden Nebenbedingungen mindert die Einzelwertberichtigung den handelsrechtlichen Forderungsbestand und erhöht die korrespondierenden sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Durch die simultane Formulierung der Gleichungen (232) und (233) wird der Effekt in der Kapitalflussrechnung neutralisiert, wodurch die Maßnahme als zahlungsunwirksam betrachtet werden kann. Mit der letzten Nebenbedingung wird auch die gleichzeitige Veränderung des steuerlichen Forderungsbestands erfasst, um eine konsistente Berechnung der latenten Steuern zu gewährleisten.

Dagegen kann eine pauschale Einzelwertberichtigung auf Basis der Altersstruktur einer Forderung einen flexiblen Ermessensspielraum darstellen, der sowohl die betroffene handelsrechtliche Bestandsgröße als auch die korrespondierende Stromgröße verändert, jedoch in Abhängigkeit vom gewählten Prozentsatz zu Abweichungen zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Bilanzansätzen führen kann.[1193] Eine solche rechnungslegungspolitische Maßnahme kann durch folgende Nebenbedingungen im Modell abgebildet werden:

(235) $xsUV_t \leq MaxsUV_t$ mit $xsUV_t \geq 0$ für t = 0, 1, 2

(236) $oSUV_t = vSUV_t - xsUV_t$ für t = 0, 1, 2

(237) $oSBA_t = vSBA_t + xsUV_t$ für t = 0, 1, 2

[1193] Es wird angenommen, dass eine Forderung aufgrund ihrer Altersstruktur handelsrechtlich bis zu 25% ihres Nennwerts wertberichtigt werden kann. Steuerrechtlich ist ein geringerer Prozentsatz absetzungsfähig. Dieser Sachverhalt führt dazu, dass in der Handelsbilanz- und Steuerbilanz eigene Aktionsparameter eingesetzt und unabhängig voneinander ausgeübt werden.

(238) $xstsUV_t \leq MaxstsUV_t$ mit $xstsUV_t \geq 0$ für t = 0, 1, 2

(239) $ostSUV_t = vstSUV_t - xstsUV_t$ für t = 0, 1, 2

(240) $xstsUV_t \leq xsUV_t$ mit $MaxsUV_t \geq MaxstsUV_t$ für t = 0, 1, 2.

Es wird wiederum ein maximaler Wert für die Wertberichtigung vorgegeben. Der Aktionsparameter muss dieses Mal nicht als Binärvariable sondern als eine Nicht-Negativitäts-Variable formuliert werden, so dass alle Werte zwischen Null und dem maximalen Veränderungspotenzial angenommen werden können. Analog zur Einzelwertberichtigung werden die relevanten Bestands- und Stromgrößen verändert, wodurch die Zahlungsunwirksamkeit der Maßnahme gewahrt wird. Anschließend wird unabhängig von der Handelsbilanz das steuerrechtliche Änderungspotenzial formuliert. Dieses mindert nur den steuerrechtlichen Bilanzansatz und verändert bei Abweichung zur Handelsbilanz die Bemessungsgrundlage für die Berechnung der latenten Steuern. Ohne die letzte Nebenbedingung würden die handels- und steuerrechtliche Maßnahme autonom ausgeübt, da sie durch keine Interdependenzen verbunden wären. Bestünde jedoch eine Maßgeblichkeit zwischen den Bilanzansätzen in dem Sinne, dass der steuerrechtliche Spielraum dem Grunde nach nur in Abhängigkeit von dem handelsrechtlichen Ansatz ausgeübt werden kann, auch wenn in abweichender Höhe, kann dieses durch eine Ungleichung wie in Formel (238) erfasst werden. Die steuerliche Maßnahme wird bis zu ihrer maximalen Höhe autonom ausgeübt, knüpft die Ausübung jedoch an die Bedingung, dass auch die handelsrechtliche Maßnahme mit mindestens demselben Wert stattfindet, was durch die Formel (240) berücksichtigt wird.

Die beschriebenen Maßnahmen werden im Rahmen des sequentiellen Ansatzes auf der ersten Stufe der Optimierung zur zieloptimalen Bestimmung ihrer Primärwirkungen eingesetzt. Es wird also zunächst nur die einperiodige zieloptimale Ausübung der Aktionsparameter verfolgt. Der Einsatz von Maßnahmen in der Periode t zieht jedoch etwaige Sekundärwirkungen in den Folgeperioden t+n nach sich[1194], die außerhalb des Optimierungsvorgangs in der integrierten Darstellung der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung erfasst werden müssen.[1195]

2.2.2.5.2 Sachverhaltsgestaltungen

Anders als bei Sachverhaltsabbildungen muss die Entscheidung zu Sachverhaltsgestaltungen vor dem Bilanzstichtag erfolgen, was im Optimierungsansatz zu einer entsprechende Annahme führen muss.[1196] Hinsichtlich des Kriteriums der Flexibilität gelten grundsätzlich die gleichen formalen Zusammenhänge wie bei den Sachverhaltsabbildungen. Ein flexibler Spielraum macht eine Nicht-Negativitäts-Variable und ein inflexibler Spielraum eine Binärvariable im Hinblick auf den einzusetzenden Aktionsparameter erforderlich. Im Hinblick auf das Kriterium der Wirkungsbreite entfalten Sachverhaltsgestaltungen in der Regel Wirkungen sowohl auf handels- als auch steuerrechtliche Ansätze in gleichem Umfang, da sie unabhängig von den materiellen Ansatz- und Bewertungsspielräumen sowie von formellen Ausweisspielräumen auf einer realen Transaktionsbasis vor dem Stichtag stattfinden.[1197]

[1194] Dabei kann es sich insbesondere um die Rückgängigmachung getroffener Maßnahmen bei Wegfallen der Entstehungsursachen oder um die Fortschreibung der geminderten Ansätze handeln.

[1195] Siehe dazu im Abschnitt 3.2.4 die Unterabschnitte zu den Sekundärwirkungen.

[1196] Betrachtungszeitpunkt im Modell ist also kurz vor dem Stichtag, so dass die Vornahme von Sachverhaltsgestaltungen noch möglich ist, vgl. *Reibis* 2005, S.188.

[1197] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1005f.

Ein großer Unterschied zwischen den beiden Arten rechnungslegungspolitischer Maßnahmen liegt darin, dass Sachverhaltsgestaltungen hinsichtlich der Kriterien der Ertrags- und Zahlungswirksamkeit sowohl ertrags- und gleichzeitig zahlungswirksam als auch ertragsunwirksam aber gleichzeitig zahlungswirksam sein können. Bei Vorliegen entsprechender Eigenschaften eines geplanten Aktionsparameters muss sich der Benutzer nur an dem Buchungssatz der dahinter liegenden Transaktion orientieren, um die Nebenbedingung für den Einsatz im Optimierungsmodell zu formulieren. So führt ein vorgezogener Verkauf von fertigen Erzeugnissen aus dem Lagerbestand eines Unternehmens zur Verringerung der Vorräte, zur Erhöhung der Umsatzerlöse inklusive Marge, zur Bestandsveränderung beim Gesamtkostenverfahren und je nach Zahlungskondition zu Erhöhung des Bestands an Forderungen oder direkt zur Erhöhung der liquiden Mittel. Dagegen führt die Begleichung einer Rechnung noch vor dem Stichtag zur Verringerung des Bestands der Verbindlichkeiten und gleichzeitig zu einem geringeren Bestand an liquiden Mitteln bedingt durch den ausgelösten Zahlungsausgang der Transaktion. Die resultierende Buchung wäre ebenfalls erfolgsneutral vorzunehmen.[1198] Beide Maßnahmen hätten sekundäre Wirkungen auf die Planzahlen der Folgeperioden.

Abhängig von den Kriterien einer beabsichtigten Maßnahme kann es also unter Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den veränderlichen Jahresabschlussgrößen einer integrierten Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung im Optimierungsmodell erforderlich sein,

[1198] Zur expliziten Integration von sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen in den Optimierungsansatz siehe den Abschnitt 3.2.3.2.

mehrere Aktionsparameter gleichzeitig zu verwenden. Wichtig dabei ist, dass die Vollständigkeit bei der Erfassung der Nebenbedingungen, die sich an der buchhalterischen Abbildung orientieren muss, beachtet wird. Beabsichtigte Maßnahmen können neben den Primärwirkungen in der Referenzperiode unterschiedliche Sekundärwirkungen in den Folgeperioden auslösen, was die Aufstellung von mehrperiodigen Optimierungsmodellen erforderlich macht.[1199] Die Darstellung der Sekundärwirkungen von Sachverhaltsgestaltungen gelingt auch mit der stufenweisen einperiodigen Optimierung und anschließender Abbildung der Veränderungen in der mehrperiodigen Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung, um keine Verzerrung bei der Ausübung von Ist-Maßnahmen durch Planzahlen zu generieren.

2.2.3 Zusammenfassende Darstellung des Optimierungsmodells

Wie in den vorherigen Abschnitten dargestellt, besteht das verwendete Modell bei einer linearen Zielfunktion und einem linearen Entscheidungsfeld aus Gleichungs- und Ungleichungsnebenbedingungen. Durch diese verwendete Struktur wird die Berechnung von zieloptimalen Werten durch Methoden der linearen Optimierung ermöglicht. Das Entscheidungsfeld enthält zunächst sämtliche Interdependenzen zwischen ausgewählten Jahresabschlussgrößen einer integrierten Darstellung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung für eine zu optimierende Referenzperiode. Jede der im Modell erfassten Größen kann als zu optimierender Zielwert eingesetzt werden. Es gilt somit die Austauschbarkeit von Zielgrößen.

[1199] Siehe zur Berücksichtigung von Sachverhaltsgestaltungen in zeitlich simultanen mehrperiodigen Optimierungsmodellen etwa *Reibis* 2005, S. 174-178.

Die Optimierung der modellierten Jahresabschlussgrößen erfolgt mit Hilfe von Aktionsparametern, die auf Instrumenten der Rechnungslegungspolitik basieren. Die Vorgabe zu den Aktionsparametern erfolgt durch die Formulierung von Nebenbedingungen im Entscheidungsfeld. Die Jahresabschlussgrößen der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung haben einen veränderlichen Charakter und können direkt beeinflusst werden. Die Größen der Kapitalflussrechnung werden derivativ nach der direkten Darstellungsmethode abgeleitet und unterliegen somit nur einem indirekten Wirkungseinfluss von Aktionsparametern.

Bei der Optimierung eines Hauptzielwerts sollen auch Nebenziele verfolgt werden. Die Nebenziele bilden die aus verwendeten Jahresabschlussgrößen abgeleiteten Kennzahlenverhältnisse ab. Die Formulierung der entsprechenden Nebenbedingungen erfolgt über Modellierung von Ungleichungen durch Vorgabe von einzuhaltenden Kennzahlenniveaus. Durch die simultane Berücksichtigung von Nebenzielen findet die Suche nach einem gewünschten Hauptzielwert in begrenzten Bereichen statt. Diese restriktive Suche nach einem bestmöglichen Hauptzielwert im Rahmen des definierten Bereichs, d.h. unter Einhaltung sämtlicher Nebenbedingungen, wird letztendlich als Optimierung bezeichnet. Hierdurch wird die simultane Verfolgung von mehreren Zielen möglich.

Der in dieser Arbeit verwendete Optimierungsansatz setzt sich aus einer Zielfunktionszeile sowie einem Entscheidungsfeld bestehend aus 141 veränderlichen Variablen (Spalten) und 172 Gleichungs- und Ungleichungsnebenbedingungen (Zeilen) zusammen. In dem Entscheidungsfeld werden die Interdependenzen zwischen den Jahresabschlussgrößen der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung, die auf diese Grö-

ßen wirkungsentfaltenden Aktionsparameter sowie daraus abgeleitete Kennzahlen abgebildet. Wie eine computergestützte Programmierung eines solchen formalen Optimierungsmodells erfolgen kann, wird in dem nachfolgenden Abschnitt mit Beschreibung der Funktionsweise unter Darstellung eines expliziten Rechenbeispiels mit unterschiedlicher Zielsetzung erläutert.

3 Computergestützte Programmierung des aufgestellten Modells

3.1 Grundsätzliche Umsetzung

Die computergestützte Modellierung des vorgestellten Optimierungsansatzes erfolgt auf Basis der Standardsoftware Microsoft Excel unter Verwendung eines speziell auf Optimierungsprobleme ausgerichteten Solver Add-Ins.[1200] Den Ausgangspunkt für die Optimierung stellen eine integrierte Abbildung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung und weitere notwendige Nebenrechnungen für eine Referenzperiode und zwei folgende Planperioden dar.[1201] Diese sind auf Basis einer Tabellenkalkulation durch einen Eingabebereich für notwendige Größen, Annahmen zur Entwicklung der Bestandsgrößen der Bilanz und Zellenverknüpfungen zwischen den Jahresabschlussgrößen realisiert.[1202] In einem weiteren Tabellenblatt sind die vorläufigen Werte zu definierten Kennzahlenniveaus enthalten. Diese beiden Tabellenblätter bilden die Basis für die Optimierung.

Das Ausgangstableau für die Optimierung enthält die notwendigen Verzweigungen zwischen den Jahresabschlussgrößen und den Größen relevanter Nebenrechnungen durch die Abbildung des entwickelten Gleichungs-

---

[1200] Diese Standardsoftware kann grundsätzlich für die Modellierung und Auswertung genutzt werden (vgl. *Wulf/ Stubner* 2012, S.527), weil die Unternehmenslandschaft durch starke Verbreitung über ausreichendes Anwenderwissen verfügt, vgl. *Reibis* 2005, S.187. Der im Rahmen dieser Arbeit dargestellte Optimierungsansatz wurde mit Hilfe von Microsoft Excel 2007 umgesetzt.

[1201] Die formale Abbildung der einzelnen Verknüpfungen ist in Abschnitt 1 durch Aufstellung eines Gleichungssystems dargestellt. Zum expliziten Zahlenbeispiel auf Basis des aufgestellten Gleichungssystems siehe den Abschnitt 3.2.2.

[1202] Die Standardsoftware Excel eignet sich aufgrund ihrer Flexibilitätseigenschaften insbesondere für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe nicht unbedingt in eigene ERP-Lösungen investieren wollen. Mit Hilfe der Tabellenkalkulation lassen sich die Zusammenhänge zwischen den Jahresabschlussgrößen kostengünstig und übersichtlich darstellen und somit ein Masterbudget in kurzer Zeit umsetzen.

systems und übernimmt die Eingabewerte aus der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung als vorläufige und noch zu optimierende Werte an die für sie vorgesehenen Stellen.[1203] Die Umsetzung bzw. Modellierung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen erfolgt nach Übernahme der vorläufigen Eingabewerte direkt im Ausgangstableau zur Optimierung. Dadurch wird das bestehende Gleichungssystem um rechnungslegungspolitisch relevante Ungleichungen ergänzt. Die Umsetzung im Modell in Form von Aktionsparametern und die daraus resultierenden Nebenbedingungen hängen von den aufzunehmenden Sachverhalten der gewünschten Maßnahmen ab, die der buchhalterischen Logik folgen müssen. Entscheidend hierfür sind die Basiskriterien Ertrags-, Zahlungswirksamkeit, Flexibilität und Wirkungsbreite von eingesetzten Parametern.[1204] An diese Einheit aus Gleichungen für Darstellung der Interdependenzen zwischen den Jahresabschlussgrößen und Ungleichungen für die Darstellung der Aktionsparameter schließt ein System aus Ungleichungen an, welches die vordefinierten Kennzahlen abbildet. Die vorläufigen Kennzahlenniveaus dienen zur Orientierung bei der Festsetzung von Soll-Vorgaben, welche direkt im Optimierungstableau in einem eigenen Eingabereich erfolgt.

Nach Vorgabe und Übernahme sämtlicher Jahresabschlussgrößen in das Ausgangstableau kann der Optimierungsvorgang in Excel durchgeführt werden. Dafür ist es erforderlich einen entsprechenden Solver Add-In zu

---

[1203] Zur formalen Darstellung der Übernahme der vorläufigen Werte in das Ausgangstableau der Optimierung siehe die Entwicklung eines Entscheidungsfelds in Abschnitt 2. Dabei ist zu beachten, dass sämtliche Variablen auf linke Seite und die vorläufigen Werte auf die rechte Seite der Nebenbedingung gestellt werden.

[1204] Zu grundsätzlichen Modellierungsregeln hinsichtlich rechnungslegungspolitischer Aktionsparameter anhand der Basiskriterien siehe den Abschnitt 2.2.2.5.

installieren.[1205] Der Vorteil in der Nutzung von Excel liegt in dem direkten Zugriff der Optimierungssoftware auf die Tabellenblätter, in denen die relevanten Zusammenhänge bereits abgebildet und verknüpft sind. Dadurch wird das Optimierungsproblem in seiner Darstellung sehr transparent, weil sämtliche Interdependenzen in Form des Ausgangstableaus auf einen Blick verfügbar sind.[1206] Das Arbeiten mit dem Optimierungsmodell erfolgt also direkt im Tabellenblatt, wodurch die Handhabung z.B. durch Hinzufügen, Löschen, Austauschen von Parametern flexibel und übersichtlich bleibt. Der entscheidende Nachteil bei der Optimierung mit Excel Solver ist deren begrenzte Kapazität, die in der verwendeten Version Excel 2007 die veränderbaren Zellen auf 200 und die maximale Anzahl von Nebenbedingungen auf 500 limitiert.[1207]

Nach Installation des Excel Solver muss das aufgestellte Ausgangstableau in eine entsprechende Maske übergeben werden. Das Ausgangstableau besteht aus Entscheidungsvariablen (1 Zeile x 141 Spalten), einem Entscheidungsfeld (172 Zeilen x 141 Spalten) für die aufgestellten Nebenbedingungen sowie einer rechten Seite (172 Zeilen x 1 Spalte), auf der jeweils ein fester vorläufiger Wert der Ausgangsbasis eingegeben ist.[1208] In einer zusätzlich eingefügten Spalte werden die vorläufigen Werte als Produkt zwischen je-

---

[1205] Es stehen auch andere Softwarelösungen zur Modellierung entsprechender Optimierungsprobleme zur Verfügung. Zur Umsetzung als Kombination zwischen Microsoft Excel und LINGO vgl. *Reibis* 2005, S.187-230. Zu einer Übersicht von weiteren Anbietern von Optimierungssoftware vgl. etwa *Klein/ Neugebauer/ Scholl* 2011, S.9f.

[1206] Das Ausgangstableau selbst ist wiederum nichts anderes als die in Abschnitt 2 dargestellten Gleichungen und Ungleichungen zu den relevanten Jahresabschlussgrößen.

[1207] Zur Modellierung komplexerer Probleme muss leistungsstärkere Software eingesetzt werden, vgl. *Reibis* 2005, S.187.

[1208] Diese Darstellung entspricht einer Matrix A mit 172 * 141, einem Vektor x für Entscheidungsvariablen mit 1 * 141 und einem Vektor b für die rechte Seite mit 172 * 1. Daraus folgt für die Darstellung des Entscheidungsfelds die Form $A * x \begin{cases} \leq \\ \geq \end{cases} b$.

der einzelne Spalte und Zeile ermittelt[1209], woraus 172 untereinander stehende Werte resultieren. Diese Zellen werden in der Maske des Solver durch die vorgesehenen (Un-) Gleichungsbedingung mit den 172 untereinander stehenden Werten der rechten Seite verknüpft. Die veränderlichen Zellen müssen bei gegebenen Voraussetzungen entweder als binär oder nicht negativ klassifiziert werden. Nach Vorgabe eines Zielfunktionswerts kann das aufgestellte Optimierungsproblem maximiert, minimiert oder fixiert werden.[1210]

Aufgrund der resultierenden Modellstruktur handelt es sich dabei um einen linearen gemischt-ganzzahligen Optimierungsansatz, denn die verwendeten Entscheidungsvariablen können sowohl ganzzahlige Werte in Form von Binärvariablen oder fließende Werte annehmen.[1211] Der in Excel verwendete Lösungsalgorithmus für lineare Probleme beruht auf der Simplexmethode bzw. dem Branch & Bound- Verfahren.[1212] Bei dem Optimierungsvorgang werden Jahresabschlussgrößen der Referenzperiode durch Primärwirkungen von eingesetzten Aktionsparametern verändert, wobei die Sekundärwirkungen der ausgewählten Maßnahmen auf die Planwerte der Jahresabschlussgrößen nach Durchführung der Optimierung in der integrierten Bi-

[1209] Hier wird das Summenprodukt aus jeder einzelnen Zeile der Matrix A mit der Zeile zu den Entscheidungsvariablen gebildet.

[1210] In der Maske sollte darüber hinaus die Auswahl getroffen werden, dass es ein lineares Modell vorausgesetzt wird. Ansonsten sind die Standardeinstellungen beizubehalten.

[1211] Vgl. *Zimmermann* 2008a, S.111-120.

[1212] Vgl. *Klein/ Neugebauer/ Scholl* 2011, S.9; http://www.solver.com/content/basic-solver-algorithms-and-methods-used, zuletzt abgerufen am 16.10.2013. Hinsichtlich der Eignung des Branch & Bound- Verfahrens zur Lösung gemischt-ganzzahliger Optimierungsprobleme, zur elementaren Struktur dieses Verfahrens siehe insbesondere die Ausführungen bei *Kallrath* 2013, S.83-96 und zur Darstellung gemischt-ganzzahliger linearer Optimierung in der Praxis *ebenda,* S.199-215.

lanz-, Erfolgs- und Finanzplanung abgebildet werden, was einem sequenziellen Optimierungsansatz entspricht.[1213]

3.2 Verdeutlichung der Funktionsweise im Modell anhand von Beispielrechnungen

3.2.1 Grundsätzliche Annahmen des Anwendungsbeispiels

Bei dem im Rahmen des Anwendungsbeispiels analysierten Unternehmen soll es sich um ein Einzelunternehmen in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung handeln, welches ihren Jahresabschluss nach dem Handelsrecht aufstellt. Das Unternehmen wurde zum 31.12. der Vorperiode mit 25 Tausend Euro Stammkapital neu gegründet und wird von einem alleinigen Gesellschafter-Geschäftsführer beherrscht. Die Vermögensgegenstände des Anlagevermögens wurden zum 01.01. der Referenzperiode von einer Vorgänger-Gesellschaft zu Buchwerten, zuzüglich eines Kaufpreisaufschlags zur Nutzung bereits vorhandener Vertriebsstrukturen, erworben.[1214] Der Kaufpreis wurde durch ein Bankdarlehen in Höhe von sechs Millionen Euro[1215] und durch die Aufstockung des Eigenkapitals durch den alleinigen Gesellschafter auf zwei Millionen Euro finanziert. Gleichzeitig wurde die operative Geschäftstätigkeit, die Produktion und der Vertrieb von Lebensmittelerzeugnissen, aufgenommen.

[1213] Siehe Abschnitt 3.2.4ff. Die grundlegende Ablaufstruktur (vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.900) ist in Abbildung 4 im Anhang S. LIX dargestellt.

[1214] Es wird unterstellt, dass im Rahmen eines sogenannten Asset-Deals nur das Anlagevermögen erworben worden ist. Die restlichen Vermögens- und Schuldenposten wurden in der Vorgänger-Gesellschaft liquidiert.

[1215] Zu den angenommenen Investitionen in das Anlagevermögen sowie den unterstellten Darlehenskonditionen siehe den Abschnitt 3.2.2.1.2.

Aufgrund der unterstellten Jahresabschlussgrößen weist die Gesellschaft zu den betrachteten Stichtagen der Referenz- und Planperioden die Größenkriterien einer kleinen GmbH gemäß § 267 Abs.1 HGB auf[1216] und kann somit grundsätzlich die zahlreichen Erleichterungsvorschriften des Handelsgesetzbuches für sich in Anspruch nehmen.[1217] Da das Unternehmen zu einem hohen Anteil durch Fremdkapital finanziert ist, verlangt die beteiligte Bank von dem Unternehmen zur Einschätzung der Bonität jedes Jahr für eine abgelaufene Periode sowie zwei weitere Planperioden einen Struktur-Jahresabschluss, der aus einer integrierten Darstellung der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung bestehen soll. Darüber hinaus ist die Gewährung des Darlehens an das Unternehmen seitens der Bank an die Bedingung der Einhaltung einer Mindesteigenkapitalquote von 25% geknüpft, die im weiteren Geschäftsverlauf weiter steigen soll.[1218]

Vor Ablauf des ersten Geschäftsjahres stellt der Unternehmer einen vorläufigen Jahresabschluss für die Referenzperiode sowie zwei weitere Planperioden gemäß den Anforderungen der Bank auf. Aufgrund von unerwartet gestiegenen Einkaufspreisen bei Rohstoffen weist die Gesellschaft eine negative Ertragslage auf, wodurch die Bedingung einer Mindesteigenkapitalquote nicht eigenhalten werden kann. Unter Berücksichtigung weiterer für

---

[1216] Wegen der großen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der deutschen Unternehmenslandschaft (vgl. ersten Hauptteil Abschnitt 1.1.1) wurde ein Optimierungsansatz zunächst für kleine Unternehmen entwickelt, der aufgrund der verwendeten Modellstruktur insbesondere unter Einbeziehung der latenten Steuern mühelos auf mittelgroße Unternehmen erweitert werden kann.

[1217] Die einzelnen Erleichterungsvorschriften wie z.B. zur Aufstellung der Bilanz gemäß § 266 Abs.1 Satz 3 HGB, zur Offenlegung des Jahresabschlusses gemäß § 326 Abs.1 HGB sowie weiterer Vorschriften gemäß §§ 274a, 276, 288 HGB sollen im Rahmen des Anwendungsbeispiel keine Rolle spielen, da die Untersuchungsrichtung des Beispiels die Optimierung eines Strukturjahresabschlusses unter Berücksichtigung der Kreditwürdigkeit darstellt.

[1218] Siehe dazu auch die Ausführungen im ersten Hauptteil Abschnitt 3.2.5.1.

die Bank relevanter Finanzkennzahlen, die jedoch nicht an die Einhaltung einer expliziten Quote geknüpft sind, versucht der Unternehmer die verlangte Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage mittels gesetzlich konformer rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zu optimieren.

3.2.2 Darstellung der Ausgangssituation[1219]

3.2.2.1 Referenzperiode

3.2.2.1.1 Integrierte Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung

3.2.2.1.1.1 Struktur- Bilanz

Aktiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vIAV $_0$	vorl. Immaterielles Anlagevermögen	527,000
vSAV $_0$	vorl. Sachanlagevermögen	5.493,000
vRHB $_0$	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	803,000
vFE $_0$	vorl. Fertige Erzeugnisse	118,000
vSUV $_0$	vorl. Sonstiges Umlaufvermögen	712,000
vLM $_0$	vorl. Liquide Mittel	209,438
vARAP $_0$	vorl. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	25,000
vALS $_0$	vorl. Aktive latente Steuer	45,638
vBS $_0$	**vorl. Bilanzsumme**	**7.933,076**

Tabelle 1: Darstellung der Aktivposten der Bilanz für die Referenzperiode t = 0

[1219] Die Zahlenbasis des Unternehmens wird in einem extra entwickelten Tool auf Excel-Basis erfasst. Das erste Tabellenblatt ist dafür vorgesehen, um die vorläufigen Werte für die Ausgangs- als auch für die Planperioden einzugeben. Der Eingabereich für die einzelnen Werte ist durch einen schwarzen Rahmen gekennzeichnet. Die übrigen Zellen werden automatisch aus den eingegebenen Werten abgeleitet. Sämtliche Werte des Jahresabschlusses werden in tausend Euro (TEUR) mit drei Nachkommastellen erfasst. Die Darstellungen der integrierten Bilanzen, Erfolgs- und Finanzrechnungen sowie der Nebenrechnungen bestehen jeweils aus mehreren Spalten, die die zugehörigen Modellvariablen, Postenbezeichnungen und Postenwerte beinhalten.

In der Referenzperiode t = 0 werden direkt in der Darstellung der Aktivposten der Bilanz die Werte für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, fertige Erzeugnisse, sonstiges Umlaufvermögen sowie für den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten vorgegeben. Die vorläufigen Werte für das Anlagevermögen und die aktiven latenten Steuern resultieren aus entsprechenden Nebenrechnungen. Der vorläufige Bestand an liquiden Mitteln resultiert aus der Finanzrechnung.

Passiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vGEZK $_0$	vorl. Gezeichnetes Kapital	2.000,000
vVOR $_0$	vorl. Ergebnisvortrag	0,000
vJENA $_0$	vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung	-114,968
vPRST $_0$	vorl. Pensionsrückstellungen	60,000
vERST $_0$	vorl. Ergebnis-Rückstellungen	2,481
vSRST $_0$	vorl. Sonstigen Rückstellungen	50,000
vVBKI $_0$	vorl. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	5.500,000
vVBLL $_0$	vorl. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	391,000
vSVB $_0$	vorl. Sonstige Verbindlichkeiten	44,563
vPLS $_0$	vorl. Passive latente Steuer	0,000
vBS $_0$	**vorl. Bilanzsumme**	**7.933,076**

Tabelle 2: Darstellung der Passivposten der Bilanz für die Referenzperiode t = 0

Bei den Passivposten werden in t = 0 die vorläufigen Werte für das gezeichnete Kapital, den Ergebnisvortrag, die Pensionsrückstellungen, die sonstigen Rückstellungen und die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen vorgegeben. Das Jahresergebnis resultiert aus der Erfolgsrechnung, die Ergebnisrückstellungen, die übrigen Verbindlichkeiten und passiven latenten Steuern entsprechend aus Nebenrechnungen.

3.2.2.1.1.2 Struktur- Erfolgsrechnung

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vBUE 0	**vorl. Umsatzerlöse (brutto)**	**7.388,000**
vES 0	vorl. Erlösschmälerungen	-139,000
vNUE 0	**vorl. Umsatzerlöse (netto)**	**7.249,000**
vBV 0	vorl. Bestandsveränderung	118,000
vGS 0	**vorl. Gesamtleistung**	**7.367,000**
vMA 0	vorl. Materialaufwand	-4.200,000
vRE 0	**vorl. Rohertrag**	**3.167,000**
vPA 0	vorl. Personalaufwand	-1.380,000
vTA 0	vorl. Tantieme	0,000
vSBA 0	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.200,000
vSBE 0	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
vEBITDA 0	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern/ Abschreibung**	**637,000**
vAFA 0	vorl. Abschreibungen	-553,000
vEBIT 0	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern**	**84,000**
vZI 0	vorl. Zinsen	-242,125
vEBT 0	**vorl. Ergebnis vor Steuern**	**-158,125**
vKSt 0	vorl. Körperschaftssteuer	0,000
vGewSt 0	vorl. Gewerbesteuer	-2,481
vLS 0	vorl. Latente Steuer (Ertrag)	45,638
vJE 0	**vorl. Jahresergebnis**	**-114,968**
vASG 0	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	0,000
vJENA 0	**vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung**	**-114,968**

Tabelle 3: Darstellung der Ertrags- und Aufwandsposten für die Referenzperiode t = 0

Bei der Erfolgsrechnung werden zunächst die vorläufigen Umsatzerlöse (brutto) sowie die Erlösschmälerungen vorgegeben. Unter Berücksichtigung der Bestandsveränderung, die aus den Größen der Bilanz abgeleitet werden, ergibt sich die vorläufige Gesamtleistung. Die Werte für Material- und Personalaufwand sowie die sonstigen betriebliche Aufwendungen und Erträge bedürfen ebenfalls einer externen Vorgabe. Die übrigen Aufwandsarten wie

Abschreibungen, Zinsen und Ertragsteuern sowie die Erträge aus aktiven latenter Steuern resultieren aus den entsprechenden Nebenrechnungen.

3.2.2.1.1.3 Struktur- Finanzrechnung

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vNUE $_0$	vorl. Umsatzerlöse (netto)	7.249,000
vSBE $_0$	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
Delta SUV $_0$	Auf-/Abbau sonstiges Umlaufvermögen	-712,000
	Summe operative Einzahlungen	**6.587,000**
vMA $_0$	vorl. Materialaufwand	-4.200,000
vPA $_0$	vorl. Personalaufwand	-1.380,000
vSBA $_0$	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.200,000
Delta RHBARAP $_0$	Auf-/Abbau RHB und ARAP	-828,000
Delta VBLL $_0$	Auf-/Abbau Verbindlichkeiten Lief. und Leist.	391,000
Delta RST $_0$	Zuführung Rückstellungen	110,000
vERST $_{-1}$	vorl. Ergebnis-Rückstellungen Vorjahr	0,000
	Summe operative Auszahlungen	**-7.107,000**
vCFOP $_0$	**Cash Flow aus operativer Tätigkeit**	**-520,000**
vINVIAV $_0$	Investitionen imm. Anlagevermögen	-590,000
vDINVIAV $_0$	Desinvestitionen imm. Anlagevermögen	0,000
vINVSAV $_0$	Investitionen Sachanlagevermögen	-5.983,000
vDINVSAV $_0$	Desinvestitionen Sachanlagevermögen	0,000
vCFIN $_0$	**Cash Flow aus Investitionstätigkeit**	**-6.573,000**
Delta vGEZK $_0$	Kapitalerhöhung	1.975,000
ABVBKI $_0$	Darlehensaufnahme	5.940,000
vTILG $_0$	Darlehenstilgung	-500,000
vZI $_0$	vorl. Zinsen	-182,125
Delta SVB $_0$	Auf-/Abbau sonst. Zinsverbindlichkeiten	44,563
vASG $_0$	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	0,000
vCFFI $_0$	**Cash Flow Finanzierungstätigkeit**	**7.277,438**
vLM $_{-1}$	vorl. Anfangsbestand Liquide Mittel	25,000
vCF $_0$	vorl. Cash Flow in der Periode	184,438
vLM $_0$	**vorl. Endbestand liquide Mittel**	**209,438**

Tabelle 4: Darstellung der Ein- und Auszahlungen für die Referenzperiode t = 0

Die direkt dargestellten Ein- und Auszahlungen in der Finanzrechnung werden samt aus den Erfolgs- und Nebenrechnungen sowie den Korrekturen der Bilanzposten derivativ abgeleitet. Nur der Ausschüttungsbetrag wird direkt hier geplant. Es wird angenommen, dass die Zinszahlungen unter dem Aktivitätsbereich der Finanzierungstätigkeit auszuweisen sind. Vergleicht man die beiden Werte für Zinsen zwischen der Erfolgs- und Finanzrechnung, so weichen diese um einen Betrag von 60 voneinander ab. Der Hintergrund für die Abweichung ist die Unterstellung, dass der Darlehensbetrag dem Unternehmen unter Abzug eines Disagios in Höhe von 1% zur Verfügung gestellt worden ist. Das Disagio wurde in der Erfolgsrechnung vorläufig komplett als Zinsaufwand gebucht und stellt im Rahmen der Finanzrechnung zahlungsunwirksame Aufwendungen dar, die hinzuaddiert werden. Analog verhält es sich mit den Werten zum Bestand an Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus der Bilanz und Einzahlungen aus der Darlehensaufnahme abzüglich geleisteter Tilgungen im Rahmen der Finanzierungstätigkeit. Die Differenz in Höhe von 60 resultiert ebenfalls aus der verminderten Einzahlung wegen des einbehaltenen Disagios seitens der Bank.

Da die Ergebnisrückstellungen einer Periode in der Folgeperiode zur Auszahlung kommen, betragen sie im betrachteten Zeitraum den Wert Null. Die Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen lassen sich sowohl aus der entsprechenden Nebenrechnung sowie durch Addieren der Restbuchwerte in der Bilanz mit den korrespondierenden Abschreibungen in der Erfolgsrechnung nachvollziehen. Die Einzahlungen aus der Kapitalerhöhung stellen die Differenz zwischen dem eingezahlten Stammkapital bei Neugründung der Gesellschaft zum 31.12. der Vorperiode in Höhe von 25 und dem zum 31.12. der Referenzperiode ausgewiesenen gezeichneten

Kapital in Höhe von 2.000 dar. Ausschüttungen an den Gesellschafter sind aufgrund der vorläufig negativen Ertragslage nicht vorgesehen. Der vorläufige Anfangsbestand der liquiden Mittel in Höhe von 25, welcher ebenfalls aus der Einzahlung des Stammkapitals der Vorperiode resultiert, wird um den gesamten Cash Flow der Periode in Höhe von 184,438 erhöht und ergibt den Endbestand der liquiden Mittel in der Bilanz zum 31.12. der Referenzperiode.

3.2.2.1.2 Relevante Nebenrechnungen

3.2.2.1.2.1 Darstellung Entwicklung Anlagevermögen

	$vINV_0$	$vDINV_0$	Durchschnittliche Nutzungsdauer	$vAFA_0$	$vRBW_0$
Immaterielles AV	590,000	0	9,4	63,000	527,000
Grundstücke/ Bauten	2.944,000	0	58,9	50,000	2.894,000
Technische Anlagen	2.769,000	0	7,0	395,000	2.374,000
Andere BGA	270,000	0	6,0	45,000	225,000
	6.573,000	0		553,000	6.020,000

Tabelle 5: Darstellung der Investitionen, Abschreibungen und der Restbuchwerte des Anlagevermögens für die Referenzperiode t = 0

Die Nebenrechnung zur Entwicklung des Anlagevermögens dient als Eingabemaske für die spätere Übergabe der vorläufigen Restbuchwerte an die Bilanz, der Stromgröße der Abschreibungen an die Erfolgsrechnung, sowie der Investitionszahlungen an die Finanzrechnung. Die vorläufigen Investitionen sowie die vorläufigen Abschreibungen müssen zunächst vorgegeben werden. Die durchschnittliche Nutzungsdauer sowie die vorläufigen Restbuchwerte werden abgeleitet. Die gesamten Investitionen entsprechen den aus der Vorgängergesellschaft übernommenen Vermögenswerten inklusive eines derivativen Geschäftswerts in Höhe von 500, der unter dem immateriellen Anlagevermögen ausgewiesen ist und bisher nach steuerlichen Maß-

stäben über 15 Jahre in Höhe von 33 abgeschrieben wird. Den Rest des immateriellen Vermögens stellt erworbene Software mit Nutzungsdauer von drei Jahren dar. Grundstücke und Bauten enthalten sowohl abnutzbares als auch nicht abnutzbares Anlagevermögen, was zur geringen durchschnittlichen Nutzungsdauer führt. Die Summe aus den Restbuchwerten zu den Grundstücken und Bauten, technischen Anlagen sowie der anderen Betriebs- und Geschäftsausstattung stellt den Wert des Sachanlagevermögens in der Bilanz zum Stichtag der Periode dar.

3.2.2.1.2.2 Darstellung Entwicklung Finanzierungsverbindlichkeiten

	Nennbetrag	Restbetrag		Laufzeit	
	Darlehen	Darlehen	Zins p.a.	Tage	Zinsen
$vABVBKI_0$	6.000,000		3,1%	180	93,000
$vTILG1_0$	-250,000	5.750,000	3,1%	180	89,125
$vTILG2_0$	-250,000	5.500,000			
$vVBKI_0$	5.500,000	$vSVB_0$	44,563	vZI_0	182,125

Tabelle 6: Darstellung der Darlehensaufnahme und -tilgungen sowie resultierende Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Referenzperiode t = 0

In dieser Nebenrechnung werden sämtliche mit der Kreditfinanzierung verbundenen Posten dargestellt. Es wird eine Art Tilgungsplan aufgestellt, in dem ausgehend von dem eingegebenen Nennbetrag des Darlehens in Höhe von 6.000 die jährlich vereinbarten Tilgungen in Abzug gebracht werden, um somit den Restbestand der Verbindlichkeiten für die Bilanz und die Höhe der Zinsaufwendungen für der Erfolgsrechnung zu berechnen. Die einzugebenden Konditionen sehen vor, dass jährlich zwei Tilgungen jeweils in Höhe von 250 geleistet werden und das Darlehen somit eine vereinbarte Laufzeit von zwölf Jahren hat, wobei Sondertilgungen sowie Stundungen jederzeit möglich sein sollen. Bei diesem Tilgungsdarlehen

wird die Zinslast in Abhängigkeit des vereinbarten Zinssatzes in Höhe von 3,1% auf den Restbetrag des Darlehens berechnet. Daraus ergeben sich pro Jahr zwei Zinshälften, wobei die zweite Hälfte aufgrund des in der Regel geringeren Restbestandes niedriger ausfällt. Die Zinsen werden vierteljährlich belastet und sind jeweils nach Quartalsende fällig. Diese Annahme führt dazu, dass der Zinsaufwand des letzten Quartals einer Periode zum Stichtag noch nicht bezahlt ist und unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen wird. Das Disagio ist für diese Rechnung nicht relevant.

3.2.2.1.2.3 Darstellung Kalkulation latenter Steuern

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
$vIAV_0$	vorl. Imm. Anlagevermögen	527,000	$vstIAV_0$	527,000	0,000
$vSAV_0$	vorl. Sachanlagevermögen	5.493,000	$vstSAV_0$	5.493,000	0,000
$vRHB_0$	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	803,000	$vstRHB_0$	823,000	-20,000
vFE_0	vorl. Fertige Erzeugnisse	118,000	$vstFE_0$	128,000	-10,000
$vSUV_0$	vorl. Sonst. Umlaufvermögen	712,000	$vstSUV_0$	712,000	0,000
$vARAP_0$	vorl. Aktiver RAP	25,000	$vstARAP_0$	80,000	-55,000
$vPRST_0$	vorl. Pensionsrückstellungen	-60,000	$vstPRST_0$	-40,000	-20,000
$vSRST_0$	vorl. Sonst. Rückstellungen	-50,000	$vstSRST_0$	0,000	-50,000
vVD_0	vorl. Vermögens-Differenz	7.568,000		7.723,000	-155,000

Tabelle 7: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Referenzperiode t = 0

Für die Kalkulation der latenten Steuern sind zunächst die Abweichungen zwischen den handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen relevant.[1220] Die handelsrechtlichen Werte werden aus der Bilanz übernommen, woraus

[1220] Zur Durchbrechung des Grundsatzes der handelsrechtlichen Maßgeblichkeit für die Steuerbilanz aufgrund von steuerlichen Ansatz- und Bewertungsvorbehalten siehe im zweiten Hauptteil den Abschnitt 2.3.4.2; *BMF* 2010a, Rn.2ff.

sich die steuerrechtlichen Werte entwickeln lassen. Entweder werden sie den handelsrechtlichen Ansätzen gleichgesetzt oder es wird ein abweichender vorläufiger Wert eingegeben. Das bedeutet, dass bereits vor der Optimierung die vorläufigen Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz erfasst werden müssen. Differenzen bei den Posten der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie der fertigen Erzeugnisse resultieren im Anwendungsbeispiel aus dem steuerlichen Wahlrecht zur Ausübung der Teilwertabschreibung des Umlaufvermögens gemäß § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2 bei voraussichtlich dauernder Wertminderung, für die handelsrechtlich ein Abschreibungsgebot gemäß § 253 Abs. 3 Satz 3 besteht.[1221] Die Abweichung bei dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten resultiert aus dem handelsrechtlichen Aktivierungswahlrecht für das Disagio in Höhe von 60 gemäß § 250 Abs. 3 HGB, für das steuerrechtlich ein Aktivierungsgebot besteht.[1222] Die Differenz in Höhe von 55 kommt zu Stande, weil das in der Steuerbilanz aktivierte Disagio in Höhe von 60 über die Vertragslaufzeit von zwölf Jahren, aufgelöst wird, also mit jährlich 5. Handelsrechtlich wurde der komplette Betrag vorläufig unter dem Zinsaufwand ausgewiesen.

Die vorläufigen Abweichungen bei den Pensionsrückstellungen resultieren aus handels- und steuerrechtlich unterschiedlichen Bewertungsvorschriften. Der handelsrechtliche Ansatz hat dabei künftige Trends sowie einen durch die Bundesbank ermittelten Zins zur Abzinsung der langfristigen Rückstellung zu berücksichtigen.[1223] Bei der Berechnung des steuerrechtlichen An-

---

[1221] Die Vornahme einer handelsrechtlichen Abschreibung ist für die Ausübung der steuerrechtlichen Teilwertabschreibung nicht maßgeblich, vgl. *BMF* 2010a, Rn.15.

[1222] Vgl. *BFH* 1978, S.262. Grundsätzlich führen handelsrechtliche Aktivierungswahlrechte zu steuerlichen Aktivierungsgeboten, es sei denn die Regelungen der Steuerbilanz schließen dieses aus, vgl. *BMF* 2010a, Rn.3ff.

[1223] Siehe dazu die Ausführungen im zweiten Hauptteil in Abschnitt 2.3.3.3.6.

satzes, der nach der Teilwertmethode gemäß § 6a EStG ermittelt wird, ist ein fest vorgegebener Zins anzuwenden.[1224] Die vorläufige Abweichung bei den sonstigen Rückstellungen resultiert aus der handelsrechtlichen Passivierung einer Drohverlustrückstellung aus schwebenden Geschäften gemäß § 249 Abs. 1 Satz HGB, für die steuerrechtlich ein Passivierungsverbot gemäß § 5 Abs. 4a Satz 1 EStG besteht.

Variable	***Bezeichnung***	*Variable Körperschaftsteuer*	*Wert*	*Variable Gewerbesteuer*	*Wert*
$vsVV_0$	vorl. Steuerliche Verlustvorträge	$vZVE_0$	-3,125	vGE_0	0,000

Tabelle 8: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Referenzperiode t = 0

Neben den vorläufigen Differenzen zwischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen können steuerliche Verlustvorträge eine weitere Entstehungsursache für aktive latente Steuern sein. Als Basis für die Berechnung dienen dabei etwaige negative steuerliche Bemessungsgrundlagen, die automatisch aus der Steuerberechnung übernommen werden.[1225] In dem Anwendungsbeispiel entsteht ein negatives zu versteuerndes Einkommen als Bemessungsgrundlage für die Körperschaftsteuer, woraus wiederum eine aktive latente Steuer resultieren muss. Der vorläufige Gewerbeertrag ist positiv, weshalb in diese Kalkulation der Wert Null aufgenommen wird. Nachdem die möglichen Entstehungsursachen für latente Steuern in Form von vorläufigen Vermögensdifferenzen und etwaigen steuerlichen Verlustvorträgen aufgestellt worden sind, müssen die Werte für daraus resultierende latente Steuern berechnet werden. Die vorläufige Vermögensdifferenz beträgt -155, d.h. die steuerrechtlichen übersteigen die handelsrechtlichen

[1224] Die Bewertungsvorbehalte können zu abweichenden Ansätzen führen, wobei der handelsrechtliche Ansatz die Bewertungsobergrenze darstellt, vgl. *BMF* 2010a, Rn.9f.

[1225] Zur Kalkulation der steuerlichen Bemessungsgrundlagen siehe folgenden Abschnitt.

Ansätze, woraus eine aktive latente Steuer in der Bilanz entstehen muss. Die resultierende latente Steuer auf vorläufige Vermögensdifferenzen (LSvVD $_0$) wird durch Multiplikation der vorzugebenden Steuersätze mit der entstandenen Differenz ermittelt. Ein negativer Wert bedeutet immer den Ansatz einer aktiven latenten Steuer in der Bilanz. Der Wert für die aktive latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge (ALSvVV $_0$) ist immer negativ oder Null, da er durch Multiplikation der etwaigen negativen steuerlichen Bemessungsgrundlagen mit den entsprechenden Steuersätzen entsteht. In diesem Fall kommt eine aktive latente Steuer nur aufgrund eines negativen zu versteuernden Einkommens zu Stande. Da beide Werte für latente Steuern negativ sind, resultiert insgesamt eine aktive latente Steuer in der Bilanz in Höhe von 45,638, für die jedoch eine Ausschüttungssperre besteht.[1226]

Steuersätze		ALSvVV $_0$	LSvVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	-0,469	-23,250
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	-0,026	-1,279
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-20,615
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		-0,495	-45,144
aktive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		45,638	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		45,638	

Tabelle 9: Berechnung latenter Steuern für die Referenzperiode t = 0

Für die Erfassung eines etwaigen Ertrags oder Aufwands aus latenten Steuern spielen die Bilanzansätze der Vorperiode eine Rolle. Grundsätzlich wird für jede Periode zunächst der Bilanzansatz aus den beiden Entstehungsur-

[1226] Bei positiver Vermögensdifferenz kommt es zu einer passiven latenten Steuer und bei einem steuerlicher Verlustvortrag zu einer aktiven latenten Steuer in der Bilanz. In diesem Fall werden die latenten Steuern brutto ausgewiesen, vgl. Abschnitt 1.3.3. Die Ausschüttungssperre ist exogen bei der Planung der Beträge zu berücksichtigen.

sachen berechnet. Die Summe ergibt den Wert für die Erfolgsrechnung, wenn wie in diesem Fall in der Vorperiode keine latenten Steuern bilanziert waren. Hätten vorläufig Bilanzansätze bestanden, so müssten diese bei der Berechnung des Ertrags bzw. Aufwand berücksichtigt werden.[1227]

3.2.2.1.2.4 Darstellung Kalkulation Steuer- und Tantiemeaufwendungen

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
$vEBT_0$	-158,125	$vEBT_0$	-158,125	sk	15%
$VD_{-1} - vVD_0$	155,000	$VD_{-1} - vVD_0$	155,000	soli	5,5%
Korrektur KSt_0	0,000	Korrektur $GewSt_0$	21,781	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. $vZVE_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE_{-1}	0,000	me	3,5%
$vZVE_0$	-3,125	vGE_0	18,656	he	380%
$vKSt_0$	0,000	$vGewSt_0$	2,481		

Tabelle 10: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung für die Referenzperiode t = 0

Die Bemessungsgrundlagen für die Ertragsteuern werden aus dem vorläufigen handelsrechtlichen Ergebnis vor Steuern abgeleitet, welches aus der Erfolgsrechnung übernommen wird. Als erstes muss das handelsrechtliche Ergebnis um steuerliche Abweichungen bei den Bilanzansätzen gemäß § 60 Abs. 2 EStDV korrigiert werden, was durch die Übernahme der Werte aus der Berechnung der latenten Steuern erfolgt.[1228] Dabei sind etwaige Vermögensdifferenzen der Vorperiode zu berücksichtigen. Als zweites wird die außerbilanzielle Korrektur der steuerlichen Bemessungsgrundlagen vorgenommen. Im Hinblick auf die Körperschaftsteuer müssen die Modifikationen[1229] exogen vorgegeben werden. In diesem Fall wurde der Wert Null ein-

[1227] Zur formelmäßigen Darstellung siehe den Abschnitt 1.2.3 die Formel (29). Zur zahlenmäßigen Darstellung siehe die Abschnitte 3.2.2.2.1.2 und 3.2.2.2.2.3.

[1228] Es wird angenommen, dass sämtliche Differenzen erfolgswirksam sind, vgl. Abschnitt 1.2.2.4.

[1229] Vgl. Abschnitt 1.2.2.4 Fn.921.

getragen. Hinsichtlich der möglichen gewerbesteuerlichen Modifikationen[1230] wird in dem verwendeten Modellansatz eine automatische Korrektur vorgenommen. Bei dem Wert handelt es sich um die Fremdkapitalzinsen aus der Nebenrechnung zu den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 182,125 zuzüglich eines vorläufig nur in der Steuerbilanz berücksichtigten Zinsaufwands aus Auflösung des Disagios in Höhe von 5.[1231] Die gesamten Fremdkapitalzinsen in Höhe von 187,125 werden um den Freibetrag von 100 gekürzt. Der Restbetrag von 87,125 muss mit 25% wieder hinzugerechnet werden, was dem Wert von 21,781 entspricht.

In einem dritten Schritt werden steuerliche Verlustvorträge aus der Vorperiode in Abzug gebracht, was mit Ausnahme der Periode t = 0 modellendogen erfolgt. Nach diesen drei Anpassungsschritten entstehen aus dem vorläufigen handelsrechtlichen Jahresergebnis vor Steuern das vorläufige zu versteuernde Einkommen und der vorläufige Gewerbeertrag. In dem Anwendungsbeispiel kommt es aufgrund unterschiedlicher Modifikationen bei der Körperschaftsteuer zu einer negativen und bei der Gewerbesteuer zu einer positiven Bemessungsgrundlage. Nur in dem Fall einer positiven Bemessungsgrundlage kommt es zu einer Multiplikation mit den entsprechenden Steuersätzen, woraus die vorläufigen Ertragssteueraufwendungen entstehen, die an die Erfolgsrechnung übergeben werden.

Bezeichnung	*Variable*	*Wert*	*Bezeichnung*	*Abkürzung*	*Eingabe*
Tantiemeaufwand	vTA_0	0	Ergebnisfaktor auf das EBT	ta	5%

Tabelle 11: Berechnung der Tantieme für den Ausweis in der Erfolgsrechnung für die Referenzperiode t = 0

[1230] Vgl. Abschnitt 1.2.2.4 Fn.924ff.

[1231] Die Hinzurechnung der Finanzierungskosten erfolgt auf Basis des steuerlichen Werts.

In Bezug auf die Berechnung der Tantiemeaufwendungen dient das handelsrechtliche Ergebnis vor Steuern als Bemessungsgrundlage. Unter Berücksichtigung eines vorzugebenden Multiplikators fällt eine Tantieme für den Gesellschafter-Geschäftsführer nur im Fall eines positiven Ergebnisses vor Steuern an. Da die Tantieme die eigene Bemessungsgrundlage mindern kann, erfolgt die Berechnung im Rahmen des vorläufigen Abschlusses mit Hilfe einer iterativen Kalkulation.[1232]

3.2.2.1.3 Kennzahlenrelationen

3.2.2.1.3.1 Rentabilitätskennzahlen

Aus den vorläufigen Jahresabschlussgrößen der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung ergeben sich folgende Werte für die Rentabilitätskennzahlen:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
$vUR1_0$	vorl. Umsatzrentabilität 1	1,16%
$vUR2_0$	vorl. Umsatzrentabilität 2	-2,18%
$vUR3_0$	vorl. Umsatzrentabilität 3	-1,59%
$vMAQ_0$	vorl. Materialaufwandsquote	57,01%
$vREQ_0$	vorl. Rohertragsquote	42,99%
$vPAQ_0$	vorl. Personalaufwandsquote	18,73%
$vAFAQ_0$	vorl. Abschreibungsquote	8,41%
$vSAQQ_0$	vorl. Steueraufwandsquote	-1,57%
$vZDG_0$	vorl. Zinsdeckungsgrad	34,69%
$vEKR_0$	vorl. Eigenkapitalrentabilität	-5,75%
$vGKR_0$	vorl. Gesamtkapitalrentabilität	1,58%
$vCFEKR_0$	vorl. Cash-Flow- Eigenkapital- Rendite	-26,00%
$vCFUR_0$	vorl. Cash-Flow-Umsatzrendite	-7,17%

Tabelle 12: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Referenzperiode t = 0

[1232] In Excel gelingt eine solche Vorgehensweise durch Auswahl des Felds „Iterative Berechnung aktivieren“, welches in den Excel-Optionen unter Formeln vorzufinden ist.

3.2.2.1.3.2 Liquiditätskennzahlen

Aus den vorläufigen Jahresabschlussgrößen der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung ergeben sich folgende Liquiditätskennzahlen:[1233]

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vWOC $_0$	vorl. Working Capital	644,956
vLG1 $_0$	vorl. Liquidität 1. Grades	21,20%
vLG2 $_0$	vorl. Liquidität 2. Grades	93,26%
vLG3 $_0$	vorl. Liquidität 3. Grades	186,47%
vDG1 $_0$	vorl. Deckungsgrad I	31,31%
vDG2 $_0$	vorl. Deckungsgrad II	115,37%
vDG3 $_0$	vorl. Deckungsgrad III	100,06%
vAI $_0$	vorl. Anlagenintensität	75,88%
vEG $_0$	vorl. Elastizitätsgrad	326,74%
vEKQ $_0$	vorl. Eigenkapitalquote	23,76%
vFKQ $_0$	vorl. Fremdkapitalquote	76,24%
vQKUS $_0$	vorl. Quote kurzfristige Verschuldung	12,45%
vQLAS $_0$	vorl. Quote langfristige Verschuldung	63,78%
vFCF $_0$	vorl. Free Cash Flow	-7.093,000
vSDDG $_0$	vorl. Schuldendienstdeckungsgrad	-1.039,8%[1234]
vDVG $_0$	vorl. Dynamischer Verschuldungsgrad	-11,2 Jahre
vCFR $_0$	vorl. Cash Flow Ratio	18,67%

Tabelle 13: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Referenzperiode t = 0

[1233] Zur formalen Berechnung der aufgeführten Kennzahlen siehe Abschnitt 1.5.2.

[1234] Aufgrund eines in jedem Fall bestehenden negativen operativen Cash Flow sind die Kennzahlen zum Schuldendienstdeckungs- und dynamischen Verschuldungsgrad in t = 0 nicht anwendbar, da bei gegebenen Jahresabschlussgrößen keine Aussagen zur Entschuldung gemacht werden können. Für die Folgeperioden t = 1, 2 können die Kennzahlen wiederum verwendet und interpretiert werden, da von einem positiven operativen Cash Flow ausgegangen wird.

Darüber hinaus gelten folgende vorläufigen Werte für Durchlaufzeiten der Vorräte, Debitoren und Kreditoren:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
$vVRW_0$	vorl. Vorratsreichweite	68,8
$vDLZ_0$	vorl. Debitorenlaufzeit	35,4
$vKLZ_0$	vorl. Kreditorenlaufzeit	28,1

Tabelle 14: Darstellung der Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 0

Zwar werden diese Kennzahlen nicht simultan durch den Optimierungsvorgang beeinflusst, da ihre Gestaltung vielmehr unterjährig im operativen Bereich stattfinden muss.[1235] Sie dienen allerdings als Orientierung zur Planung der Vorrats-, Forderungs- und Verbindlichkeitenbestände der Folgeperioden.[1236] Darüber hinaus können die Werte für diese Kennzahlen nach Durchführung der Optimierung erneut erhoben werden und können dadurch als Vergleichsmaßstab zwischen den Optimierungen fungieren.

3.2.2.2 Planperioden

3.2.2.2.1 Integrierte Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung

3.2.2.2.1.1 Struktur- Bilanz

Für die Folgeperioden t = 1, 2 werden die Bilanzbestände insbesondere durch das Treffen von Annahmen fortgeschrieben. Das Anlagevermögen resultiert aus den Annahmen zu (Des-) Investitionen und Abschreibungen mit Hilfe der entsprechenden Nebenrechnung. Lediglich die Werte für den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten sowie für das gezeichnete Kapital, die Pensionsrückstellungen und die sonstigen Rückstellungen müssen explizit in der Maske zur Bilanz vorgegeben werden, da sie im Planungsan-

[1235] Vgl. Fn.953 in Abschnitt 1.3.1.2.

[1236] Siehe die Abschnitte 1.3.1.2 und 1.3.2.2.2.

satz ohne Bezug zu sonstigen Jahresabschlussgrößen bestehen, so dass die folgende Form entsteht:

Aktiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vIAV 1	vorl. Immaterielles Anlagevermögen	464,000
vSAV 1	vorl. Sachanlagevermögen	5.096,000
vRHB 1	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	537,000
vFE 1	vorl. Fertige Erzeugnisse	78,912
vSUV 1	vorl. Sonstiges Umlaufvermögen	626,333
vLM 1	vorl. Liquide Mittel	531,790
vARAP 1	vorl. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	25,000
vALS 1	vorl. Aktive latente Steuer	23,300
vBS 1	**vorl. Bilanzsumme**	**7.382,335**

Passiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vGEZK 1	vorl. Gezeichnetes Kapital	2.000,000
vVOR 1	vorl. Ergebnisvortrag	-114,968
vJENA 1	vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung	82,762
vPRST 1	vorl. Pensionsrückstellungen	90,000
vERST 1	vorl. Ergebnis-Rückstellungen	69,187
vSRST 1	vorl. Sonstigen Rückstellungen	50,000
vVBKI 1	vorl. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	5.000,000
vVBLL 1	vorl. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	164,667
vSVB 1	vorl. Sonstige Verbindlichkeiten	40,688
vPLS 1	vorl. Passive latente Steuer	0,000
vBS 1	**vorl. Bilanzsumme**	**7.382,335**

Tabelle 15: Darstellung der Strukturbilanz für die Folgeperiode t = 1

Für das Umlaufvermögen bestehend aus Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und sonstigem Umlaufvermögen sowie für die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen resultieren die Bilanzwerte aus dem Treffen von Annahmen zu Durchlaufzeiten dieser Posten. Der Bestand an fertigen Erzeugnissen wird aus dem Verhältnis der RHB-Stoffe zu fertigen Erzeugnissen der Vorperiode abgeleitet. In diesem Anwendungsbeispiel wird sich an den Durchlaufzeiten der entsprechenden Bestände der Vorperiode orientiert und ein Wert in die dafür vorgesehene Maske eingegeben:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vDLZ $_1$	vorl. Debitorenlaufzeit	33,0
vKLZ $_1$	vorl. Kreditorenlaufzeit	30,0
vVRW $_1$	vorl. Vorratsreichweite	67,0

Tabelle 16: Darstellung der Eingabe der Durchlaufzeiten für die Folgeperiode t = 1

Die vorläufige Vorratsreichweite der Vorperiode t = 0 beträgt 68,8 Tage. Ausgehend von diesem Wert strebt die Unternehmensführung für die erste Planperiode einen Wert von 67 Tagen an. Aus dieser Vorgabe entsteht unter Berücksichtigung der geplanten Materialaufwendungen ein Wert für den Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen in Höhe von 537 zum Stichtag der Planperiode t = 1. Der Bestand der fertigen Erzeugnisse wird aus dem Bestand der RHB-Stoffe abgeleitet, indem das gleiche Verhältnis zwischen den beiden Beständen wie in der Vorperiode angenommen wird, woraus ein Wert in Höhe von 78,912 resultiert. Ausgehend von der Debitorenlaufzeit von 35,4 Tagen in der Referenzperiode t = 0 wird in der ersten Planperiode ein Wert von 33 Tagen angenommen, woraus unter Berücksichtigung der geplanten Umsatzerlöse ein Bestand an Forderungen in Höhe von 626,333 entsteht. Analog kommt durch den Einsatz einer Kreditorenlaufzeit von 30 Tagen in t = 1 ein Wert für die Verbindlichkeiten in Höhe von 164,667 zu Stande.

Die zweite Planperiode t = 2 wird nach der gleichen Methode geplant:

Aktiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vIAV $_2$	vorl. Immaterielles Anlagevermögen	401,000
vSAV $_2$	vorl. Sachanlagevermögen	4.703,000
vRHB $_2$	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	799,111
vFE $_2$	vorl. Fertige Erzeugnisse	117,429
vSUV $_2$	vorl. Sonstiges Umlaufvermögen	673,944
vLM $_2$	vorl. Liquide Mittel	798,899
vARAP $_2$	vorl. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	25,000
vALS $_2$	vorl. Aktive latente Steuer	21,844
vBS $_2$	**vorl. Bilanzsumme**	**7.540,227**

Passiva		TEUR
Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vGEZK $_2$	vorl. Gezeichnetes Kapital	2.000,000
vVOR $_2$	vorl. Ergebnisvortrag	-32,206
vJENA $_2$	vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung	216,324
vPRST $_2$	vorl. Pensionsrückstellungen	120,000
vERST $_2$	vorl. Ergebnis-Rückstellungen	153,612
vSRST $_2$	vorl. Sonstigen Rückstellungen	50,000
vVBKI $_2$	vorl. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	4.500,000
vVBLL $_2$	vorl. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	495,685
vSVB $_2$	vorl. Sonstige Verbindlichkeiten	36,813
vPLS $_2$	vorl. Passive latente Steuer	0,000
vBS $_2$	**vorl. Bilanzsumme**	**7.540,227**

Tabelle 17: Darstellung der Strukturbilanz für die Folgeperiode t = 2

Die Bestände resultieren durch Vorgabe folgender Durchlaufzeiten:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vDLZ $_2$	vorl. Debitorenlaufzeit	31,0
vKLZ $_2$	vorl. Kreditorenlaufzeit	30,0
vVRW $_2$	vorl. Vorratsreichweite	65,0

Tabelle 18: Darstellung der Eingabe der Durchlaufzeiten für die Folgeperiode t = 2

3.2.2.2.1.2 Struktur- Erfolgsrechnung

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vBUE $_1$	**vorl. Umsatzerlöse (brutto)**	**7.400,000**
vES $_1$	vorl. Erlösschmälerungen	-100,000
vNUE $_1$	**vorl. Umsatzerlöse (netto)**	**7.300,000**
vBV $_1$	vorl. Bestandsveränderung	-39,088
vGS $_1$	**vorl. Gesamtleistung**	**7.260,912**
vMA $_1$	vorl. Materialaufwand	-3.600,000
vRE $_1$	**vorl. Rohertrag**	**3.660,912**
vPA $_1$	vorl. Personalaufwand	-1.450,000
vTA $_1$	vorl. Tantieme	-13,061
vSBA $_1$	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.250,000
vSBE $_1$	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
vEBITDA $_1$	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern/ Abschreibung**	**997,851**
vAFA $_1$	vorl. Abschreibungen	-570,000
vEBIT $_1$	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern**	**427,851**
vZI $_1$	vorl. Zinsen	-166,625
vEBT $_1$	**vorl. Ergebnis vor Steuern**	**261,226**
vKSt $_1$	vorl. Körperschaftssteuer	-28,976
vGewSt $_1$	vorl. Gewerbesteuer	-27,150
vLS $_1$	vorl. Latente Steuer (Ertrag)	-22,338
vJE $_1$	**vorl. Jahresergebnis**	**182,762**
vASG $_1$	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	-100,000
vJENA $_1$	**vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung**	**82,762**

Tabelle 19: Darstellung der Struktur-Erfolgsrechnung für die Planperiode t = 1

Die Posten der Erfolgsrechnung müssen weitestgehend von dem Benutzer manuell vorgegeben werden, was insbesondere die Umsatzerlöse, Erlösschmälerungen, sonstigen betrieblichen Erträge, Material-, Personalaufwendungen und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrifft. Der Wert für die Bestandsveränderung stellt die Differenz der Bestände an fertigen Erzeugnissen zwischen der Plan- und Vorperiode dar. Die übrigen Aufwandsarten resultieren aus Nebenrechnungen. Für t = 2 folgt somit:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vBUE 2	**vorl. Umsatzerlöse (brutto)**	**7.700,000**
vES 2	vorl. Erlösschmälerungen	-150,000
vNUE 2	**vorl. Umsatzerlöse (netto)**	**7.550,000**
vBV 2	vorl. Bestandsveränderung	38,517
vGS 2	**vorl. Gesamtleistung**	**7.588,517**
vMA 2	vorl. Materialaufwand	-3.700,000
vRE 2	**vorl. Rohertrag**	**3.888,517**
vPA 2	vorl. Personalaufwand	-1.480,000
vTA 2	vorl. Tantieme	-22,447
vSBA 2	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.250,000
vSBE 2	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
vEBITDA 2	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern/ Abschreibung**	**1.186,070**
vAFA 2	vorl. Abschreibungen	-586,000
vEBIT 2	**vorl. Ergebnis vor Zinsen/ Steuern**	**600,070**
vZI 2	vorl. Zinsen	-151,125
vEBT 2	**vorl. Ergebnis vor Steuern**	**448,945**
vKSt 2	vorl. Körperschaftssteuer	-70,254
vGewSt 2	vorl. Gewerbesteuer	-60,911
vLS 2	vorl. Latente Steuer (Ertrag)	-1,456
vJE 2	**vorl. Jahresergebnis**	**316,323**
vASG 2	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	-100,000
vJENA 0	**vorl. Jahresergebnis nach Ausschüttung**	**216,323**

Tabelle 20: Darstellung der Struktur-Erfolgsrechnung für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.1.3 Struktur- Finanzrechnung

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vNUE $_1$	vorl. Umsatzerlöse (netto)	7.300,000
vSBE $_1$	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
Delta SUV $_1$	Auf-/Abbau sonstiges Umlaufvermögen	85,667
	Summe operative Einzahlungen	**7.435,667**
vMA $_1$	vorl. Materialaufwand	-3.600,000
vPA $_1$	vorl. Personalaufwand	-1.450,000
vSBA $_1$	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.250,000
Delta RHBARAP $_1$	Auf-/Abbau RHB und ARAP	266,000
Delta VBLL $_1$	Auf-/Abbau Verbindlichkeiten Lief. und Leist.	-226,333
Delta RST $_1$	Zuführung Rückstellungen	30,000
vERST $_0$	vorl. Ergebnis-Rückstellungen Vorjahr	-2,481
	Summe operative Auszahlungen	**-6.232,814**
vCFOP $_1$	**Cash Flow aus operativer Tätigkeit**	**1.202,853**
vINVIAV $_1$	Investitionen imm. Anlagevermögen	0,000
vDINVIAV $_1$	Desinvestitionen imm. Anlagevermögen	0,000
vINVSAV $_1$	Investitionen Sachanlagevermögen	-110,000
vDINVSAV $_1$	Desinvestitionen Sachanlagevermögen	0,000
vCFIN $_1$	**Cash Flow aus Investitionstätigkeit**	**-110,000**
Delta vGEZK $_1$	Kapitalerhöhung	0,000
Delta VBKI $_1$	Darlehensaufnahme	0,000
vTILG $_1$	Darlehenstilgung	-500,000
vZI $_1$	vorl. Zinsen	-166,625
Delta SVB $_1$	Auf-/Abbau sonst. Zinsverbindlichkeiten	-3,875
vASG $_1$	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	100,000
vCFFI $_1$	**Cash Flow Finanzierungstätigkeit**	**-770,500**
vLM $_o$	vorl. Anfangsbestand Liquide Mittel	209,438
vCF $_1$	vorl. Cash Flow in der Periode	322,352
vLM $_1$	**vorl. Endbestand liquide Mittel**	**531,790**

Tabelle 21: Darstellung der Struktur-Finanzrechnung für die Planperiode t = 1

Die derivative Ableitung und die direkte Darstellung der Ein- und Auszahlungen der Planperiode t = 1 erfolgt mit der gleichen Methode wie in der

Vorperiode t = 0. Die vorläufigen Ergebnis-Rückstellungen aus dem Vorjahr kommen in dieser Folgeperiode in Höhe von -2,481 zur Auszahlung. Aufgrund der positiven Ertragslage werden in der Planperiode Ausschüttungen an den Gesellschafter in Höhe von 100 TEUR geplant, was 5% des eingesetzten Eigenkapitals entspricht. Der Anfangsbestand der liquiden Mittel in Höhe von 209,438 wird aus der Vorperiode übernommen und durch des gesamten Cash Flow der Planperiode verändert, was den vorläufigen Endbestand an liquiden Mittel in der Bilanz der Planperiode ergibt.

Für die Planperiode t = 2 ergibt sich folgende Darstellung:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vNUE $_2$	vorl. Umsatzerlöse (netto)	7.550,000
vSBE $_2$	vorl. sonstige betriebliche Erträge	50,000
Delta SUV $_2$	Auf-/Abbau sonstiges Umlaufvermögen	-47,611
	Summe operative Einzahlungen	**7.552,389**
vMA $_2$	vorl. Materialaufwand	-3.700,000
vPA $_2$	vorl. Personalaufwand	-1.480,000
vSBA $_2$	vorl. sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.250,000
Delta RHBARAP $_2$	Auf-/Abbau RHB und ARAP	-262,111
Delta VBLL $_2$	Auf-/Abbau Verbindlichkeiten Lief. und Leist.	331,019
Delta RST $_2$	Zuführung Rückstellungen	30,000
vERST $_1$	vorl. Ergebnis-Rückstellungen Vorjahr	-69,187
	Summe operative Auszahlungen	**-6.400,279**
vCFOP $_2$	**Cash Flow aus operativer Tätigkeit**	**1.152,110**
vINVIAV $_2$	Investitionen imm. Anlagevermögen	0,000
vDINVIAV $_2$	Desinvestitionen imm. Anlagevermögen	0,000
vINVSAV $_2$	Investitionen Sachanlagevermögen	-130,000
vDINVSAV $_2$	Desinvestitionen Sachanlagevermögen	0,000
vCFIN $_2$	**Cash Flow aus Investitionstätigkeit**	**-130,000**
Delta vGEZK $_2$	Kapitalerhöhung	0,000
Delta VBKI $_2$	Darlehensaufnahme	0,000

vTILG $_2$	Darlehenstilgung	-500,000
vZI $_2$	vorl. Zinsen	-151,125
Delta SVB $_2$	Auf-/Abbau sonst. Zinsverbindlichkeiten	-3,875
vASG $_2$	vorl. Ausschüttung an Gesellschafter	100,000
vCFFI $_2$	**Cash Flow Finanzierungstätigkeit**	**-755,000**
vLM $_1$	vorl. Anfangsbestand Liquide Mittel	531,790
vCF $_2$	vorl. Cash Flow in der Periode	267,110
vLM $_2$	**vorl. Endbestand liquide Mittel**	**798,899**

Tabelle 22: Darstellung der Struktur-Finanzrechnung für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.2 Relevante Nebenrechnungen

3.2.2.2.2.1 Darstellung Entwicklung Anlagevermögen

Für die Darstellung der Bestände des Anlagevermögens zum Stichtag der Planperioden ist es notwendig beabsichtigte (Des-) Investitionen sowie die Abschreibungen für entsprechende Posten unter Berücksichtigung der Investitionsvorhaben zu planen. Analog zu der Ausgangsperiode t = 0 werden die Werte exogen vorgegeben. Die Restbuchwerte der Planperioden resultieren jeweils aus den Restbuchwerten der Vorperiode zuzüglich geplanter Investitionen, abzüglich etwaiger Desinvestitionen und Abschreibungen wie unten dargestellt. Die vorläufigen Werte werden wiederum an die Planbilanzen übergeben.

	vINV $_1$	vDINV $_1$	Durchschnittliche Nutzungsdauer	vAFA $_1$	vRBW $_1$
Immaterielles AV	0,000	0	8,4	63,000	464,000
Grundstücke/ Bauten	10,000	0	58,1	50,000	2.854,000
Technische Anlagen	40,000	0	6,0	400,000	2.014,000
Andere BGA	60,000	0	5,0	57,000	228,000
	110,000	0		570,000	5.560,000

Tabelle 23: Darstellung Entwicklung des Anlagevermögens für die Planperiode t = 1

	vINV 2	vDINV 2	Durchschnittliche Nutzungsdauer	vAFA 2	vRBW 2
Immaterielles AV	0,000	0	7,4	63,000	401,000
Grundstücke/ Bauten	0,000	0	57,1	50,000	2.804,000
Technische Anlagen	88,000	0	5,1	410,000	1.692,000
Andere BGA	42,000	0	4,3	63,000	207,000
	130,000	0		586,000	5.104,000

Tabelle 24: Darstellung Entwicklung des Anlagevermögens für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.2.2 Darstellung Entwicklung Finanzierungsverbindlichkeiten

Für die Darstellung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie der sonstigen Verbindlichkeiten für Zinszahlungen des letzten Quartals der Planperioden ist es notwendig die aus dem Darlehensvertrag resultierenden Tilgungszahlungen einzugeben. Nach Vorgabe der Werte werden ausgehend von den Vortragswerten der Vorperioden die Bestände zum Stichtag der Planperioden sowie die in den Perioden anfallenden Zinsen berechnet und an die Planbilanzen und Plan-Erfolgsrechnungen übergeben.

	Nennbetrag Darlehen	Restbetrag Darlehen	Zins p.a.	Laufzeit Tage	Zinsen
vVBKI 0	5.500,000		3,1%	180	85,250
vTILG1 1	-250,000	5.250,000	3,1%	180	81,375
vTILG2 1	-250,000	5.000,000			
vVBKI 1	5.000,000	vSVB 1	40,688	vZI 1	166,625

Tabelle 25: Darstellung Entwicklung der Finanzierungsverbindlichkeiten für die Planperiode t = 1

	Nennbetrag Darlehen	Restbetrag Darlehen		Laufzeit Zins p.a.	Laufzeit Tage		Zinsen
vVBKI 1	5.000,000			3,1%	180		77,500
vTILG1 2	-250,000	4.750,000		3,1%	180		73,625
vTILG2 2	-250,000	4.500,000					
vVBKI 2	4.500,000		vSVB 2	36,813		vZI 2	151,125

Tabelle 26: Darstellung Entwicklung der Finanzierungsverbindlichkeiten für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.2.3 Darstellung Kalkulation latenter Steuern

HGB Variable	***Bezeichnung***	*HGB Wert*	*StB Variable*	*StB Wert*	*Delta Wert*
vIAV 1	vorl. Imm. Anlagevermögen	464,000	vstIAV 1	464,000	0,000
vSAV 1	vorl. Sachanlagevermögen	5.096,000	vstSAV 1	5.096,000	0,000
vRHB 1	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	537,000	vstRHB 1	537,000	0,000
vFE 1	vorl. Fertige Erzeugnisse	78,912	vstFE 1	78,912	0,000
vSUV 1	vorl. Sonst. Umlaufvermögen	626,333	vstSUV 1	626,333	0,000
vARAP 1	vorl. Aktiver RAP	25,000	vstARAP 1	75,000	-50,000
vPRST 1	vorl. Pensionsrückstellungen	-90,000	vstPRST 1	-60,000	-30,000
vSRST 1	vorl. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vstSRST 1	-50,000	0,000
vVD 1	vorl. Vermögens-Differenz	6.687,245		6.767,245	-80,000

Tabelle 27: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Planperiode t = 1

Die handelsrechtlichen Wertansätze werden aus der Planbilanz übernommen. Die steuerrechtlichen Werte müssen unter Berücksichtigung etwaiger Abweichungen insbesondere unter Beachtung des Stetigkeitsprinzips aus den handelsrechtlichen Ansätzen abgeleitet werden. In diesem Fall wird davon ausgegangen, dass sich die Differenzen der Ausgangsperiode t = 0

bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie den fertigen Erzeugnissen ausgleichen werden.[1237] Bei dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten besteht jedoch weiterhin die Differenz aus dem steuerlichen Ansatz des Disagios, die nunmehr aufgrund der ratierlichen Auflösung 50 beträgt. Hierbei kann die aus der Referenzperiode entstandene Abweichung zwischen handels- und steuerrechtlichen Ansätzen in den Folgeperioden genau bestimmt werden. Bei den Pensionsrückstellungen wird zunächst weiterhin davon ausgegangen, dass die Ansätze jährlich um einen Betrag von 30 abweichen werden. Bei den sonstigen Rückstellungen sollen zunächst keine Differenzen berücksichtigt werden, so dass sich eine Gesamtdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von -80 ergibt.

Variable	***Bezeichnung***	*Variable Körperschaftsteuer*	*Wert*	*Variable Gewerbesteuer*	*Wert*
$vsVV_1$	vorl. Steuerliche Verlustvorträge	$vZVE_1$	0,000	vGE_1	0,000

Tabelle 28: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Planperiode t = 1

Bei den zu planenden aktiven latenten Steuern aufgrund von steuerlichen Verlustvorträgen wird auf die vorläufigen Werte der Steuerberechnung zurückgegriffen. Wegen einer positiven Ertragslage ergeben sich zunächst keine steuerlichen Verlustvorträge.

[1237] Diese vereinfachende Annahme wird getroffen, da die Entwicklung der Einflussfaktoren auf die bewerteten Vorratsbestände insbesondere die Preisentwicklungen nicht exakt bestimmt werden. Aus diesem Grund ist es nicht zweckmäßig, die aufgrund von Bewertungsunterschieden zwischen Handels- und Steuerbilanz bestehenden Bestandsdifferenzen bei den Vorräten in der Referenzperiode für die Folgeperioden fortzuschreiben.

Steuersätze		ALSvVV $_1$	LSvVD $_1$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-12,000
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,660
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-10,640
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-23,300
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		23,300	
aktive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		45,638	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		-22,338	

Tabelle 29: Berechnung latenter Steuern für die Planperiode t = 1

Der Ansatz latenter Steuern in der Planbilanz wird erneut auf Basis der beiden Entstehungsursachen berechnet. Es ergeben sich keine aktiven latenten Steuern aus steuerlichen Verlustvorträgen. Aus geplanten Vermögensdifferenzen resultiert eine aktive latente Steuer in Höhe 23,300. Da in der Vorperiode bereits eine vorläufige aktive latente Steuer in Höhe von 45,638 bilanziert worden ist, resultiert für die Erfolgsplanung ein Aufwand aus latenten Steuern in Höhe von -22,238 durch Auflösung des Bilanzbetrages. Für die Planperiode t = 2 wird analog vorgegangen:

HGB Variable	***Bezeichnung***	*HGB Wert*	*StB Variable*	*StB Wert*	*Delta Wert*
vIAV $_2$	vorl. Imm. Anlagevermögen	401,000	vstIAV $_2$	401,000	0,000
vSAV $_2$	vorl. Sachanlagevermögen	4.703,000	vstSAV $_2$	4.703,000	0,000
vRHB $_2$	vorl. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	799,111	vstRHB $_2$	799,111	0,000
vFE $_2$	vorl. Fertige Erzeugnisse	117,429	vstFE $_2$	117,429	0,000
vSUV $_2$	vorl. Sonst. Umlaufvermögen	673,944	vstSUV $_2$	673,944	0,000
vARAP $_2$	vorl. Aktiver RAP	25,000	vstARAP $_2$	70,000	-45,000
vPRST $_2$	vorl. Pensionsrückstellungen	-120,000	vstPRST $_2$	-90,000	-30,000

vSRST $_2$	vorl. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vstSRST $_2$	-50,000	0,000
vVD $_2$	vorl. Vermögens-Differenz	6.549,484		6.624,484	-75,000

Tabelle 30: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz für die Planperiode t = 2

Variable	***Bezeichnung***	*Variable Körperschaftsteuer*	*Wert*	*Variable Gewerbesteuer*	*Wert*
vsVV $_2$	vorl. Steuerliche Verlustvorträge	vZVE $_2$	0,000	vGE $_2$	0,000

Tabelle 31: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge für die Planperiode t = 2

Steuersätze		ALSvVV $_2$	LSvVD $_2$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-11,250
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,619
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-9,975
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-21,844
aktive latente Steuern 31.12.2015 (t = 2)		21,844	
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		23,300	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2015 (t = 2)		-1,456	

Tabelle 32: Berechnung latenter Steuern für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.2.4 Darstellung Kalkulation Steuer- und Tantiemeaufwendungen

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
vEBT $_1$	261,226	vEBT $_1$	261,226	sk	15%
vVD $_0$ - vVD $_1$	-75,000	vVD $_0$ - vVD $_1$	-75,000	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	17,906	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_0$	-3,125	Verlustabz. vGE $_0$	0,000	me	3,5%
vZVE $_1$	183,101	vGE $_1$	204,132	he	380%
vKSt $_1$	28,976	vGewSt $_1$	27,150		

Tabelle 33: Berechnung der Ertragsteuern für die Planperiode t = 1

Die steuerlichen Bemessungsgrundlagen werden analog zu der Ausgangsperiode t = 0 aus den vorläufigen handelsrechtlichen Ergebnissen vor Steuern abgeleitet. Es wird eine Korrektur gemäß 60 Abs. 2 EStDV auf Basis der Veränderung der Abweichungen zwischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen durchgeführt. Etwaige geplante körperschaftsteuerliche Modifikationen sind exogen vorzugeben. Die Hinzurechnung der steuerlichen Fremdkapitalzinsen, d.h. unter Berücksichtigung der Auflösung des Disagios, erfolgt modellendogen. Bestehende steuerliche Verlustvorträge wie im Fall der Körperschaftsteuer mindern die Bemessungsgrundlage durch automatische Übernahme des Vorjahreswertes, woraus anschließend die Steueraufwendungen durch Multiplikation mit den Steuersätzen resultieren. Für die Planperiode t = 2 wird analog vorgegangen:

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
$vEBT_1$	448,945	$vEBT_1$	448,945	sk	15%
$vVD_0 - vVD_1$	-5,000	$vVD_0 - vVD_1$	-5,000	soli	5,5%
Korrektur KSt_1	0,000	Korrektur $GewSt_1$	14,031	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. $vZVE_0$	0,000	Verlustabz. vGE_0	0,000	me	3,5%
$vZVE_1$	443,945	vGE_1	457,976	he	380%
$vKSt_1$	70,254	$vGewSt_1$	60,911		

Tabelle 34: Berechnung der Ertragsteuern für die Planperiode t = 1

Bezeichnung	*Variable*	*Wert*	*Bezeichnung*	*Abkürzung*	*Eingabe*
Tantiemeaufwand	vTA_1	13,061	Faktor auf das EBT	ta	5%

Tabelle 35: Berechnung der Tantieme für die Planperiode t = 1

In Bezug auf die Berechnung der Tantiemeaufwendungen dient das positive handelsrechtliche Ergebnis vor Steuern als Bemessungsgrundlage.

Bezeichnung	*Variable*	*Wert*	*Bezeichnung*	*Abkürzung*	*Eingabe*
Tantiemeaufwand	vTA_2	22,447	Faktor auf das EBT	ta	5%

Tabelle 36: Berechnung der Tantieme für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.3 Kennzahlenrelationen

3.2.2.2.3.1 Rentabilitätskennzahlen

Aus den geplanten Jahresabschlussgrößen lassen sich für die Folgeperioden t = 1, 2 die folgenden Planwerte für Rentabilitätskennzahlen ableiten:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vUR1 $_1$	vorl. Umsatzrentabilität 1	5,86%
vUR2 $_1$	vorl. Umsatzrentabilität 2	3,58%
vUR3 $_1$	vorl. Umsatzrentabilität 3	2,50%
vMAQ $_1$	vorl. Materialaufwandsquote	49,58%
vREQ $_1$	vorl. Rohertragsquote	50,42%
vPAQ $_1$	vorl. Personalaufwandsquote	19,97%
vAFAQ $_1$	vorl. Abschreibungsquote	16,80%
vSAQ $_1$	vorl. Steueraufwandsquote	21,49%
vZDG $_1$	vorl. Zinsdeckungsgrad	256,77%
vEKR $_1$	vorl. Eigenkapitalrentabilität	9,70%
vGKR $_1$	vorl. Gesamtkapitalrentabilität	4,73%
vCFEKR $_1$	vorl. Cash-Flow-Eigenkapital-Rendite	63,81%
vCFUR $_1$	vorl. Cash-Flow-Umsatzrendite	16,48%

Tabelle 37: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 1

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vUR1 $_2$	vorl. Umsatzrentabilität 1	7,95%
vUR2 $_2$	vorl. Umsatzrentabilität 2	5,95%
vUR3 $_2$	vorl. Umsatzrentabilität 3	4,19%
vMAQ $_2$	vorl. Materialaufwandsquote	48,76%
vREQ $_2$	vorl. Rohertragsquote	51,24%
vPAQ $_2$	vorl. Personalaufwandsquote	19,50%
vAFAQ $_2$	vorl. Abschreibungsquote	25,08%
vSAQ $_2$	vorl. Steueraufwandsquote	29,22%

vZDG $_2$	vorl. Zinsdeckungsgrad	397,07%
vEKR $_2$	vorl. Eigenkapitalrentabilität	16,08%
vGKR $_2$	vorl. Gesamtkapitalrentabilität	6,20%
vCFEKR $_2$	vorl. Cash-Flow-Eigenkapital-Rendite	58,55%
vCFUR $_2$	vorl. Cash-Flow-Umsatzrendite	15,26%

Tabelle 38: Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 2

3.2.2.2.3.2 Liquiditätskennzahlen

Aus den geplanten Jahresabschlussgrößen lassen sich für die Folgeperioden t = 1, 2 die folgenden Planwerte für Liquiditätskennzahlen ableiten:

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vWOC $_1$	vorl. Working Capital	417,704
vLG1 $_1$	vorl. Liquidität 1. Grades	64,50%
vLG2 $_1$	vorl. Liquidität 2. Grades	140,46%
vLG3 $_1$	vorl. Liquidität 3. Grades	215,15%
vDG1 $_1$	vorl. Deckungsgrad I	35,39%
vDG2 $_1$	vorl. Deckungsgrad II	117,59%
vDG3 $_1$	vorl. Deckungsgrad III	106,18%
vAI $_1$	vorl. Anlagenintensität	75,31%
vEG $_1$	vorl. Elastizitätsgrad	313,41%
vEKQ $_1$	vorl. Eigenkapitalquote	26,66%
vFKQ $_1$	vorl. Fremdkapitalquote	73,34%
vQKUS $_1$	vorl. Quote kurzfristige Verschuldung	11,17%
vQLAS $_1$	vorl. Quote langfristige Verschuldung	62,18%
vFCF $_1$	vorl. Free Cash Flow	1.092,852
vSDDG $_1$	vorl. Schuldendienstdeckungsgrad	163,94%
vDVG $_1$	vorl. Dynamischer Verschuldungsgrad	4,06 Jahre
vCFR $_1$	vorl. Cash Flow Ratio	39,09%

Tabelle 39: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 1

Variable	*Bezeichnung*	*Wert*
vWOC $_2$	vorl. Working Capital	354,374
vLG1 $_2$	vorl. Liquidität 1. Grades	64,63%
vLG2 $_2$	vorl. Liquidität 2. Grades	119,15%
vLG3 $_2$	vorl. Liquidität 3. Grades	193,30%
vDG1 $_2$	vorl. Deckungsgrad I	42,79%
vDG2 $_2$	vorl. Deckungsgrad II	123,51%
vDG3 $_2$	vorl. Deckungsgrad III	104,71%
vAI $_2$	vorl. Anlagenintensität	67,69%
vEG $_2$	vorl. Elastizitätsgrad	213,61%
vEKQ $_2$	vorl. Eigenkapitalquote	28,97%
vFKQ $_2$	vorl. Fremdkapitalquote	71,03%
vQKUS $_2$	vorl. Quote kurzfristige Verschuldung	16,39%
vQLAS $_2$	vorl. Quote langfristige Verschuldung	54,64%
vFCF $_2$	vorl. Free Cash Flow	1.022,110
vSDDG $_2$	vorl. Schuldendienstdeckungsgrad	156,98%
vDVG $_2$	vorl. Dynamischer Verschuldungsgrad	4,0 Jahre
vCFR $_2$	vorl. Cash Flow Ratio	21,6%

Tabelle 40: Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 2

3.2.3 Ableitung von Restriktionen aus ausgewählten Abbildungs- und Gestaltungsalternativen

3.2.3.1 Sachverhaltsabbildungen

Wie in der Darstellung der Ausgangssituation beschrieben wurde, hat der alleinige Gesellschafter-Geschäftsführer vor Ablauf des ersten Geschäftsjahres einen vorläufigen Jahresabschluss zum Stichtag der aktuellen sowie für zwei folgende Perioden gemäß den Anforderungen der Bank aufgestellt. Unerwartet gestiegene Einkaufspreise bei Rohstoffen führen zu einer negativen Ertragslage der Gesellschaft mit einem vorläufigen Jahresfehlbetrag von -114,968, wodurch insbesondere die Eigenkapitalquote mit 23,76% die

Bedingung einer geforderten Mindesteigenkapitalquote von 25% nicht erfüllen kann. Unter Berücksichtigung weiterer für die Bank relevanter Finanzkennzahlen, für die jedoch keine explizite Quote gefordert wird, möchte der Unternehmer versuchen die verlangte Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage mittels gesetzlich konformer rechnungslegungspolitischer Maßnahmen zu verbessern.

Es wird zunächst eine Auswahl von möglichen sowohl ergebniserhöhenden als auch -mindernden sachverhaltsabbildenden Maßnahmen aufgestellt. Insbesondere sollen auch etwaige Interdependenzen zwischen den einzelnen Maßnahmen berücksichtigt werden. Aus diesem Grund wird die Zusammenstellung der Formeln für die Aktionsparameter chronologisch anhand der betroffenen Bilanzposten aufgebaut. Sollten die genannten Maßnahmen gleichzeitige Wirkungen auf Jahresabschlussgrößen entfalten, wird der Zusammenhang in der zuletzt genannten Maßnahme hervorgehoben abgebildet, so dass die Vollständigkeit der Interdependenzen am Ende des Katalogs erreicht wird. An die Primärwirkungen in der zu optimierenden Referenzperiode t = 0 wird die formelmäßige Darstellung der Sekundärwirkungen der Maßnahmen in den Planperioden t = 1, 2 angeschlossen. Bei der Auswahl der entsprechenden Aktionsparameter in der Referenzperiode durch Ausführung des Optimierungsversuchs wird die vorläufig erstellte Bilanz, Erfolgs- und Finanzplanung entsprechend angepasst.[1238] Im Folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, die im Rahmen der Jahresabschlusserstellung als Sachverhaltsabbildungen zielorientiert zum Einsatz kommen könnten.

[1238] Siehe dazu die Abschnitte 3.2.5.2 und 3.2.5.3.

Maßnahme 1 (Immaterielles Anlagevermögen):

Im Rahmen der kompletten Übernahme von Gegenständen des Anlagevermögens wurde ein Kaufpreis gezahlt, der 500 TEUR über den Restbuchwerten lag. Dieser Wert, der insbesondere der Nutzung bereits vorhandener Vertriebsstrukturen zuzuordnen ist, wurde als Vermögensgegenstand gemäß § 246 Abs. 1 Satz 4 HGB unter dem immateriellen Anlagevermögen gemäß § 247 Abs. 2 HGB aktiviert. Auch steuerrechtlich muss ein Ansatz gemäß § 5 Abs. 2 EStG erfolgen. Die Abschreibung dieses zeitlich begrenzt nutzbaren Vermögensgegenstandes wurde sowohl in der Handels-[1239] als auch Steuerbilanz vorläufig gemäß § 7 Abs. 1 Satz 3 EStG über 15 Jahre linear vorgenommen, was zu einem jährlichen Abschreibungswert von 33 TEUR führt. Jedoch müssen handelsrechtlich die Gründe für eine Nutzungsdauer von mehr als fünf Jahren gemäß § 285 Nr. 13 erläutert werden.[1240] Aus diesem Grund ist handelsrechtlich auch eine kürzere Nutzungsdauer zwischen fünf und 15 Jahren vorstellbar, die jedoch bei Auswahl zu Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz führen würde.[1241] Der Abschreibungsbetrag könnte somit maximal um 70 TEUR erhöht werden bei einer Unterstellung der Nutzungsdauer von fünf Jahren. Somit kann diese Maßnahme als ergebniswirksam aber zahlungsunwirksam, flexibel und nur handelsrechtlich wirkend beschrieben und in der folgenden Form im Modell dargestellt werden:

(241) $xAFAIAV_0 \leq 70\ (MaxAFAIAV_0)$ mit $xAFAIAV_0 \geq 0$

[1239] Im Handelsrecht muss die Abschreibung bei zeitlich begrenzt nutzbaren Vermögensgegenständen planmäßig über die geschätzte Nutzungsdauer gemäß § 253 Abs.3 HGB vorgenommen werden.

[1240] Die längere Nutzungsdauer könnte durch die voraussichtlich mehr als fünf Jahre zu nutzende Handelsmarke begründet werden, vgl. *Grottel* 2014a, Anm. 265 zu § 285 HGB.

[1241] Vgl. *Ortmann-Babel/ Bolik/ Gageur* 2009, S.936.

(242) $oAFAIAV_0 = vAFAIAV_0 + \mathbf{xAFAIAV_0}$

(243) $oIAV_0 = vIAV_0 - \mathbf{xAFAIAV_0}$.

Sollte eine veränderte Nutzungsdauer aus der Optimierung der Referenzperiode resultieren, muss wegen des Prinzips der Bewertungsstetigkeit ein um die Veränderung der Referenzperiode höherer Wert für vorläufig optimierten Abschreibungen der Planperioden berücksichtigt werden:

(244) $voAFAIAV_t = vAFAIAV_t + \mathbf{xAFAIAV_0}$

(245) $voIAV_t = vIAV_t - \mathbf{(t+1) * xAFAIAV_0}$ für t = 1, 2.

Maßnahme 2 (Immaterielles Anlagevermögen):

Handelsrechtlich besteht das Wahlrecht gemäß § 248 Abs. 2 Satz 1 HGB selbsterstellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens zu aktivieren, wenn die Entwicklungskosten zuverlässig von den Forschungskosten gemäß § 255 Abs. 2a HGB abgegrenzt werden können.[1242] Ein Mitarbeiter hat eine Steuerungssoftware für die Produktion entwickelt, die zum Ende der Referenzperiode bereits genutzt wird. Die Kosten für die Entwicklung können mit 30 TEUR zuverlässig abgegrenzt werden[1243] und betreffen im Wesentlichen den Personalaufwand des zuständigen Mitarbeiters. Steuerrechtlich besteht für einen selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenstand ein Aktivierungsverbot gemäß § 5 Abs. 2 EStG, was bei einer Aktivierung zur zwingenden Abweichung zwischen Handels- und

[1242] Zur Restriktion der Ausschüttungssperre bezogen auf die Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens siehe im Abschnitt 3.2.3.2 die Maßnahme Nr.22.

[1243] Die Abgrenzung der Entwicklungskosten stellt einen Ermessenspielraum dar. Die gleichzeitige Modellierung beider Parameter ist durch lineare Ansätze nicht möglich.

Steuerbilanz führen würde.[1244] Im Optimierungsmodell wird das Aktivierungswahlrecht zunächst mit Hilfe der inflexiblen Variable[1245] der Investitionen umgesetzt, die einen Zugang nur in das handelsrechtliche Anlagevermögen und gleichzeitig eine Minderung der Personalaufwendungen darstellen muss. Die Variable wird aus dem steuerlichen Ansatz eliminiert.

(246) $30 * xINVIAV_0 \leq 30$ mit $xINVIAV_0$ binär.

(247) $oIAV_0 = vIAV_0 + \mathbf{30 * xINVIAV_0} - xDINVIAV_0 \mathbf{- xAFAIAV_0} + xaFAIAV_0$

(248) $ostIAV_0 = vstIAV_0 - xDINVIAV_0 - xstAFAIAV_0 + xstaFAIAV_0$[1246]

(249) $oPA_0 = vPA_0 \mathbf{- 30 * xINVIAV_0} + xPA_0 - xpA_0$.

Mit den dargestellten Nebenbedingungen werden die Kriterien Ertragswirksamkeit, Inflexibilität und ausschließlich handelsrechtlicher Einfluss erfasst. Die Maßnahme ist grundsätzlich nicht zahlungswirksam, da der Personalaufwand unabhängig von der Aktivierung des Vermögensgegenstands zur Auszahlung kommt. In der Finanzrechnung sollen jedoch Zahlungsvorgänge, die zu Vermögensgegenständen des Anlagevermögens oder deren Wertänderung führen, im Cash Flow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen werden.[1247] In diesem expliziten Fall beeinflusst die Aktivierung der selbsterstellten Software den Ausweis der Auszahlungen in der Finanz-

---

[1244] Vgl. *BMF* 2010a vom 12.03.2010, Rn.3.

[1245] Da ein Aktivierungswahlrecht eine Entweder- Oder- Entscheidung ist, erfolgt die Darstellung im Modell mittels einer inflexiblen Variablen, vgl. Abschnitt 2.2.2.5.1.

[1246] Die Variable zur Darstellung der Investitionen muss aus dem steuerlichen Ansatz des optimalen immateriellen Anlagevermögens entfernt werden, siehe Formel (164).

[1247] Im neu verabschiedeten *DRS 21* wurde die Formulierung gekürzt, indem kein expliziter Bezug mehr auf den Bilanzansatz bzw. seine Wertänderung genommen wird, vgl. *DRS 21* 2014, Tz.28.42. Die Auszahlungen, die im Zusammenhang mit der Aktivierung von Vermögensgegenständen des immateriellen Anlagevermögens stehen, werden jedoch weiterhin unter dem Cashflow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen, so dass keine Anpassung im Modell erfolgt.

rechnung, die vor der Aktivierung unter dem Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen werden.[1248]

Wegen Formulierung der eingesetzten Binärvariable, muss die Nebenbedingung zur Abschreibungsquote folgendermaßen angepasst werden:

(250) $oAfAQ_0 = oAFA_0 / (vINVIAV_0 + \mathbf{30 * xINVIAV_0} - xDINVIAV_0).$

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass im Fall einer Aktivierung in den Folgeperioden lineare Zusatzabschreibungen entstünden. Bei der Unterstellung einer Nutzungsdauer von drei Jahren, ergeben sich folgende Bedingungen:

(251) $voAFAIAV_t = vAFAIAV_t + \mathbf{xAFAIAV_0 + 30 * xINVIAV_0 / 3}$

(252) $voIAV_t = vIAV_t - \mathbf{(t+1) * xAFAIAV_0 + 30 * xINVIAV_0 * (1 - \frac{t}{3})}$ für t = 1, 2.

Maßnahme 3 (Immaterielles Anlagevermögen):

Die erworbene Software mit Anschaffungskosten von 90 TEUR wurde in der Handels- und Steuerbilanz vorläufig über eine Nutzungsdauer von drei Jahren linear abgeschrieben. Aufgrund von Merkmalen einer ERP-Software besteht jedoch ein Ermessenspielraum diese Software auch über fünf Jahre

[1248] Diese Vorgehensweise führt dazu, dass der Ausweis von gleichen Zahlungsvorgängen im Rahmen der Finanzrechnung in Abhängigkeit der Bilanzierungsmethode unterschiedlich ausgeübt werden kann. Der IDW hat in seiner Stellungnahme darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um ein nicht überzeugendes Konzept handelt, erachtet eine solche Bilanzierungspraxis jedoch als hinnehmbar, vgl. *IDW E-DRS* 28 2013, S.3-6. Auch wenn die Vergleichbarkeit von Kapitalflussrechnungen durch ein solches Konzept nicht mehr gegeben ist, da unterschiedliche Zuordnungen von selben Ausgaben möglich werden (vgl. *Kirsch* 2013, S.724), wird in dem hier aufgestellten Modellansatz die Konzeption des *E-DRS* 28 vom 01.08.2013 verwendet. Nachträgliche Änderungen durch den *DRS 21* 2014 werden in dem Modell nicht mehr berücksichtigt.

abzuschreiben[1249], was die Jahresabschreibung maximal um 12 TEUR mindern würde. Bei dieser Maßnahme handelt es sich um einen ertragswirksamen, aber zahlungsunwirksamen und inflexiblen Ermessensspielraum, welcher sowohl handels- als auch steuerrechtlich wirkt, woraus die folgenden Nebenbedingungen resultieren:

(253) $12 * xaFAIAV_0 \leq 12$ mit $xaFAIAV_0$ binär

(254) $oAFAIAV_0 = vAFAIAV_0 + \mathbf{xAFAIAV_0 - 12 * xaFAIAV_0}$

(255) $oIAV_0 = vIAV_0 + \mathbf{30 * xINVIAV_0} - xDINVIAV_0 - xAFAIAV_0 + \mathbf{12 * xaFAIAV_0}$

(256) $ostIAV_0 = vstIAV_0 - xDINVIAV_0 - xstAFAIAV_0 + xstaFAIAV_0 +$

$\mathbf{12 * xaFAIAV_0}$.

Im Fall der Umstellung der Nutzungsdauer von drei auf fünf Jahre muss die Verminderung der Jahresabschreibungen in den Folgeperioden berücksichtigt werden:

(257) $voAFAIAV_t = vAFAIAV_t + \mathbf{xAFAIAV_0 + 30 * xINVIAV_0 / 3 - 12 * xaFAIAV_0}$

(258) $voIAV_t = vIAV_t - \mathbf{(t+1) * xAFAIAV_0 + 30 * xINVIAV_0 * (1 - \frac{t}{3}) +}$

$\mathbf{(t+1) * 12 * xaFAIAV_0}$

(259) $vostIAV_t = vstIAV_t + \mathbf{(t+1) * 12 * xaFAIAV_0}$ für t = 1, 2.

Maßnahme 4 (Sachanlagevermögen):

Eine am Anfang der Referenzperiode angeschaffte Maschine mit Anschaffungskosten von 100 TEUR wird sowohl handels- als auch steuerrechtlich über fünf Jahre linear abgeschrieben. Steuerrechtlich besteht die Möglichkeit

[1249] Vgl. *BMF* 2005 vom 18.11.2005. Danach ist eine ERP-Software über 5 Jahre abzuschreiben. Da keine eindeutige Zuordnung vorgenommen werden kann, wird im Weiteren von diesem Ermessensspielraum ausgegangen.

eine Sonderabschreibung in Höhe von 20% der Anschaffungskosten vorzunehmen.[1250] Nach Aufgabe der umgekehrten Maßgeblichkeit darf der resultierende steuerliche Wert nicht mehr in die Handelsbilanz übernommen werden. Aufgrund der Durchbrechung der materiellen Maßgeblichkeit handelt es sich hierbei somit um einen autonomen steuerlichen Ermessenspielraum, der bei Ausübung zwingend zu Abweichungen zwischen den Bilanzansätzen führen muss und unmittelbar weder ertrags- noch zahlungswirksam für die handelsrechtliche Betrachtung sein darf. Der inflexible Ermessensspielraum führt auf Basis dieser Eigenschaften zu folgenden Nebenbedingungen:

(260) $20 * xstAFASAV_0 \leq 20$ mit $xstAFASAV_0$ binär

(261) $ostSAV_0 = vstSAV_0 + xINVSAV_0 - xDINVSAV_0 - \mathbf{20 * xstAFASAV_0} + xstaFASAV_0$.

Die Ausübung der Maßnahme in der Referenzperiode führt zu einem verminderten steuerlichen Restbuchwert der Maschine sowie zu geringeren steuerlichen linearen Abschreibungen[1251], wodurch sich die Differenz zwischen den handels- und steuerrechtlichen Bilanzansätzen über den Ablauf der Nutzungsdauer ausgleichen wird. Bei einer Nutzungsdauer von fünf Jahren vermindert sich die Differenz aus dieser Maßnahme von 20 TEUR in der Referenzperiode jährlich um 5 TEUR, so dass für die Planperioden folgender Zusammenhang angenommen werden kann:

(262) $vostSAV_t = vstSAV_t - \mathbf{20 * xstAFASAV_0 / 4 * (4-t)}$ für t = 1, 2, 3, 4.

[1250] Die steuerliche Sonderabschreibung kann aufgrund der Förderung von Umweltschutz- und Energiesparmaßen gemäß § 7d EStG vorgenommen werden, vgl. *Bitz/Schneeloch/Wittstock* 2011, S.437ff.; *Marx* 2012, S.660-667.

[1251] Vgl. § 7a Abs.9 EStG.

Maßnahme 5 (Sachanlagevermögen):

Die Aktivierung selbsterstellter Anlagen erfolgte bisher handels- und steuerrechtlich mit den Pflichtbestandteilen zu den Material- und Fertigungsgemeinkosten.[1252] Es besteht das handelsrechtliche Wahlrecht auch angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung in die Herstellungskosten gemäß § 255 Abs. 2 Satz 3 einzubeziehen. Die bisherigen Kosten belaufen sich auf 400 TEUR. Verwaltungsgemeinkosten bis zu einer maximalen Höhe von 50 TEUR erscheinen als angemessen. Die zu aktivierenden Kosten können mit zwei Dritteln dem Personalbereich und einem Drittel den sonstigen betrieblichen Aufwendungen zugeordnet werden. Die Maßnahme ist damit ertragswirksam, zahlungsunwirksam und flexibel. Da die Ausübung des handelsrechtlichen Aktivierungswahlrechts zu einem steuerrechtlichen Aktivierungsgebot führt, wird die Variable zu den Investitionen in das Sachanlagevermögen verwendet, da diese die beiden Ansätze in Handels- und Steuerbilanz gleichzeitig folgendermaßen verändert:

(263) $xINVSAV_0 \leq 50$ mit $xINVSAV_0 \geq 0$

(264) $oSAV_0 = vSAV_0 + \mathbf{xINVSAV_0} - xDINVSAV_0 - xAFASAV_0 + xaFASAV_0$

(265) $ostSAV_0 = vstSAV_0 + \mathbf{xINVSAV_0} - xDINVSAV_0 - \mathbf{20 * xstAFASAV_0} + xstaFASAV_0$

[1252] Die handelsrechtliche Bewertung erfolgt gemäß § 255 Abs. 2 HGB. Vor Einführung der Einkommenssteuer- Änderungsrichtlinien 2012 (vgl. *EStÄR* 2012) war die Ausübung der Einbeziehung von Pflicht- und Wahlrechtsbestandteilen in die Herstellungskosten zwischen Handels- und Steuerbilanz identisch und durch die materielle Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen Wahlrechtsausübung geprägt, was zu einheitlichen Bilanzansätze in Handels- und Steuerbilanz führte, vgl. auch klarstellende Stellungnahme *BMF* 2010b in Bezug auf *BMF* 2010a, Rn.8. Gemäß R 6.3 Abs.1 EStR 2012 wurden die steuerrechtlichen Pflichtbestandteile u.a. um angemessene Teile der Verwaltungsgemeinkosten erweitert. Und somit die Herstellungskostenuntergrenze angehoben. Diese Änderung führt grundsätzlich zu einer Abweichung zwischen handels- und steuerrechtlichen Ansätzen. Da jedoch noch weiterhin die Möglichkeit besteht, steuerlich die Herstellungskosten gemäß R 6.3 Abs.4 2008 zu ermitteln (vgl. *BMF* 2013, S.296), wird vorerst von einer einheitlichen Wahlrechtsausübung ausgegangen.

(266) $oPA_0 = vPA_0 - \mathbf{30 * xINVIAV_0} - \frac{2}{3} * \mathbf{xINVSAV_0} + xPA_0 - xpA_0$

(267) $oSBA_0 = vSBA_0 - \frac{1}{3} * \mathbf{xINVSAV_0} + xSBA_0 - xsBA_0$.

Da die Maßnahme nicht zahlungswirksam ist, müsste der Effekt in der Ableitung des operativen Cash Flows, der durch die Verminderung der Personalaufwendungen sowie sonstigen betrieblichen Aufwendungen entsteht, neutralisiert werden. Gleiches gilt für den Effekt im Cash Flow aus Investitionstätigkeit, der durch die Nutzung der Variable zu den Investitionen entsteht, jedoch zu keinem Geldabfluss führt. Ausgaben, die mit der Wertänderung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens zusammenhängen, werden dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit zugeordnet.[1253] Die aufgeführten Nebenbedingungen bilden die Umgliederung der Ausgaben für Verwaltungsgemeinkosten von der laufenden Geschäftstätigkeit hin zur Investitionstätigkeit im Falle einer Aktivierung genau ab.[1254]

Die Aktivierung der Kosten in der Referenzperiode würde in Form von Sekundärwirkungen zu Mehrabschreibungen in den Planperioden führen. Bei der Unterstellung von einer weiteren Nutzungsdauer von noch fünf Jahren ergeben sich folgende Nebenbedingungen:

(268) $voAFASAV_t = vAFASAV_t + \mathbf{xINVSAV_0 / 5}$

(269) $voSAV_t = vSAV_t + \mathbf{xINVIAV_0 * (1 - \frac{t}{5})}$

[1253] Im neu verabschiedeten *DRS 21* wurde die Formulierung gekürzt, indem kein expliziter Bezug mehr auf den Bilanzansatz bzw. seine Wertänderung genommen wird, vgl. *DRS 21* 2014, Tz.28.42. Die Auszahlungen, die im Zusammenhang mit der Aktivierung von Vermögensgegenständen des Sachanlagevermögens stehen, werden jedoch weiterhin unter dem Cashflow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen, so dass keine Anpassung im Modell erfolgt.

[1254] Zu weiteren Erläuterungen hinsichtlich Maßnahme Nummer 2 siehe die Fn.1248.

(270) $vostSAV_t = vstSAV_t - \mathbf{20 * xstAFASAV_0 / 4 * (4-t) + xINVIAV_0 * (1 - \frac{t}{5})}$

für t = 1, 2.

Maßnahme 6 (Sachanlagevermögen):

Eine mit Anschaffungskosten von 500 TEUR erworbene Maschine wurde in der Handels- und Steuerbilanz vorläufig über eine Nutzungsdauer von fünf Jahren linear abgeschrieben. Da Erfahrungswerte im Zusammenhang mit der angeschafften Maschine fehlen, kann auch eine Nutzungsdauer von sieben Jahren unterstellt werden, was die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen um maximal 30 TEUR reduzieren würde. Bei dieser ertragswirksamen, zahlungsunwirksamen und inflexiblen Maßnahme, die sowohl die handelsrechtliche als auch steuerrechtliche Werte verändert, resultieren folgende Nebenbedingungen:

(271) $30 * xaFASAV_0 \leq 30$ mit $xaFASAV_0$ binär

(272) $oAFASAV_0 = vAFASAV_0 + xAFASAV_0 - \mathbf{30 * xaFASAV_0}.$

(273) $oSAV_0 = vSAV_0 + \mathbf{xINVSAV_0} - xDINVSAV_0 - xAFASAV_0 + \mathbf{30 * xaFASAV_0}$

(274) $ostSAV_0 = vstSAV_0 + \mathbf{xINVSAV_0} - xDINVSAV_0 - \mathbf{20 * xstAFASAV_0} + \mathbf{30 * xaFASAV_0}$

Für den optimierten Wert der Abschreibungen unter Berücksichtigung des immateriellen Anlagevermögens und des Sachanlagevermögens resultiert die folgende Form:

(275) $oAFA_0 = oAFAIAV_0 + oAFASAV_0 = vAFAIAV_0 + \mathbf{xAFAIAV_0} - \mathbf{12 * xaFAIAV_0} + vAFASAV_0 + xAFASAV_0 - \mathbf{30 * xaFASAV_0}.$

Aufgrund der Erhöhung der Nutzungsdauer und der damit einhergehenden Verringerung der Jahresabschreibung in der Referenzperiode müssen auch die Abschreibungen der Planperioden folgendermaßen verändert werden:

(276) $voAFASAV_t = vAFASAV_t + \mathbf{xINVSAV_0 / 5 - 30 * xaFASAV_0}$

(277) $voSAV_t = vSAV_t + \mathbf{xINVIAV_0 * (1- \frac{t}{5}) + (t+1) * 30 * xaFASAV_0}$

(278) $vostSAV_t = vstSAV_t - \mathbf{20 * xstAFASAV_0 / 4 * (4-t) + xINVIAV_0 * (1- \frac{t}{5}) + (t+1) * 30 * xaFASAV_0}$ für t = 1, 2.

Maßnahme 7 (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe):

In dem vorläufig aufgestellten Jahresabschluss sind die Bestände der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe handelsrechtlich gemäß § 256 HGB mit dem „Lifo-Verfahren" bewertet worden. Es besteht das Wahlrecht zur Bewertung gleichartiger Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens die „Fifo-Methode" oder alternativ das Durchschnittsverfahren gemäß § 240 Abs. 4 HGB als Verbrauchsfolgeverfahren anzuwenden. Bei Unterstellung, dass die Rohstoffeinkaufpreise während der Referenzperiode stetig gestiegen sind, würde ein Methodenwechsel zur Fifo-Methode im Hinblick auf das Verbrauchsfolgeverfahren den bewerteten Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zum Stichtag um maximal 50 TEUR erhöhen. Der Methodenwechsel zum Durchschnittsverfahren würde die Bestände maximal um 30 TEUR erhöhen. Diese Maßnahme ist bei Ausübung ertragswirksam, zahlungsunwirksam und unflexibel. Sie entfaltet keine Wirkung auf den steuerrechtlichen Ansatz, da in der Steuerbilanz zumindest die Fifo-Methode untersagt und durch ein eigenes Wahlrecht geregelt ist.[1255] Dementsprechend resultieren aus dem handelsrechtlichen Methodenwechsel die folgenden Nebenbedingungen:

(279) $50 * xRHB_0 \leq 50$ mit $xRHB_0$ binär

[1255] Vgl. *BMF* 2010a, Rn.16f.; *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.217f.

(280) $30 * xRHB2_0 \leq 30$ mit $xRHB2_0$ binär

(281) $xRHB_0 + xRHB2_0 \leq 1$

(282) $oRHB_0 = vRHB_0 + \mathbf{50 * xRHB_0 + 30 * xRHB2_0} - xrHB_0$

(283) $oMA_0 = vMA_0 - \mathbf{50 * xRHB_0 - 30 * xRHB2_0} + xMA_0 - xmA_0$.

Darüber hinaus würde ein Methodenwechsel aufgrund des Prinzips der Bewertungsstetigkeit sich auch in den Folgeperioden auswirken. Da eine quantitative Einschätzung der zukünftigen Preisentwicklung sowie des daraus resultierenden bewerteten Bestands in der Referenzperiode kaum möglich ist, werden die vorläufig optimierten Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen der Planperioden weiterhin mit Hilfe der Kennzahl zur Vorratsreichweite jedoch in Abhängigkeit der neu bewerteten Bestände der Referenzperiode folgendermaßen geplant[1256]:

(284) $voRHB_1 = 2 * VRW_1 * voMA_1 / 360 - \mathbf{oRHB_0}$

(285) $voRHB_2 = 2 * VRW_2 * voMA_2 / 360 - \mathbf{voRHB_1}$.

Maßnahme 8 (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe):

In dem vorläufigen Jahresabschluss ist auch der steuerliche Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen mit der „Lifo-Methode“ gemäß § 6 Abs. 1 Nr. 2a EStG bewertet worden, die neben der Anwendung der Durchschnittsmethode gemäß R 6.8 Abs. 3 und 4 EStR die einzige Alternative darstellt. Da bei der Wahl des Verbrauchsfolgeverfahrens steuerrechtlich von

[1256] Siehe dazu den Abschnitt 1.3.1.2. Ein Methodenwechsel bei Verbrauchsfolgeverfahren zur Bewertung der RHB-Bestände würde auch eine Änderung des bewerteten Bestands an fertigen Erzeugnissen auslösen, da sich der Wert für Materialaufwendungen ändern würde. Dieser Zusammenhang wird im Modell nicht weiter betrachtet, da die relative Änderung des Materialaufwands gering ist und somit in dem Beispiel auch nur geringen Einfluss auf die zum Stichtag ausgewiesenen Bestände hätte.

der handelsrechtlichen Methode abgewichen werden kann[1257], besteht ein autonomer steuerlicher Spielraum in Bezug auf die Bewertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Bei der Unterstellung von stetig gestiegenen Einkaufspreisen würde ein Methodenwechsel von der Lifo- zur Durchschnittsmethode den steuerlich bewerteten Bestand um maximal 30 TEUR erhöhen, was zu folgenden Nebenbedingungen führen würde:

(286) $30 * xstRHB_0 \leq 30$ mit $xstRHB_0$ binär

(287) $ostRHB_0 = vstRHB_0 + \mathbf{30 * xstRHB_0} - xstrHB_0$

Auch bei dem steuerlichen Methodenwechsel des Verbrauchsfolgeverfahrens in der Referenzperiode würde sich eine Änderung für die bewerteten Bestände der Folgeperioden ergeben[1258]:

(288) $vostRHB_1 = 2 * VRW_1 * voMA_1 / 360 - \mathbf{ostRHB_0}$

(289) $vostRHB_2 = 2 * VRW_2 * voMA_2 / 360 - \mathbf{vostRHB_1}$.

Maßnahme 9 (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe):

Wegen einer voraussichtlich dauernden Wertminderung eines Rohstoffes wurde in dem vorläufig erstellten Jahresabschluss nur handelsrechtlich eine außerplanmäßige Abschreibung gemäß § 253 Abs. 4 HGB vorgenommen. Dieser Ansatz führt zunächst zu einer Abweichung zwischen der Handels- und Steuerbilanz in Höhe von 20 TEUR.[1259] Das steuerrechtliche Wahlrecht gemäß § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2 EStG kann unabhängig von dem handelsrecht-

[1257] Vgl. *BMF* 2010a, Rn.16f.; *Richter* 2010, S.509 unter Beachtung von *BMF* 2010a, Rn.7.

[1258] Analog zum handelsrechtlichen Bestand wird durch die Annahme der selben Vorratsreichweite der steuerrechtliche Bestand der Folgeperiode aus den veränderten Beständen der Vorperioden entwickelt.

[1259] Siehe dazu im Abschnitt 3.2.2.1.2.3 Tabelle 7.

lichen Ansatz ausgeübt werden.[1260] Es besteht die Möglichkeit den steuerlich bewerteten Bestand der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe maximal um den Betrag von 20 TEUR zu verringern, woraus die folgenden Nebenbedingungen resultieren:

(290) $20 * xstrHB_0 \leq 20$ mit $xstrHB_0$ binär

(291) $ostRHB_0 = vstRHB_0 + \mathbf{30 * xstRHB_0 - 20 * xstrHB_0}$

Die steuerlich bewerteten Bestände der Folgeperioden werden weiterhin unter Berücksichtigung einer angenommenen Vorratsreichweite aus den optimierten Beständen der Referenzperiode entwickelt:

(292) $vostRHB_1 = 2 * VRW_1 * voMA_1 / 360 - \mathbf{ostRHB_0}$

(293) $vostRHB_2 = 2 * VRW_2 * voMA_2 / 360 - \mathbf{vostRHB_1}$.

Maßnahme 10 (Fertige Erzeugnisse):

Die Bewertung der fertigen Erzeugnisse erfolgte im vorläufigen Jahresabschluss handels- und steuerrechtlich mit den Pflichtbestandteilen zur Herstellungskostenuntergrenze.[1261] Es besteht das handelsrechtliche Wahlrecht auch angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung in die Herstellungskosten gemäß § 255 Abs. 2 Satz 3 einzubeziehen. Die Verwaltungsgemeinkosten können bis zu einer Maximalhöhe von 20 TEUR in die Bewertung einbezogen werden. Die Maßnahme wäre ertragswirksam, zahlungsunwirksam und flexibel. Da die Ausübung des handelsrechtlichen Aktivie-

[1260] Vgl. *BMF* 2010a, Rn.15.

[1261] Hierbei sind analog zu den selbsterstellten Anlagen die Stellungnahmen *BMF* 2010a, Rn.8 sowie *BMF* 2010b im Hinblick auf die steuerliche Bewertungsuntergrenze zu beachten. Die aktuelle Stellungnahme *BMF* 2013, die Bezug nimmt auf die *EStÄR* 2012 führt zu einer weiterhin einheitlichen Ausübung der Ober- und Untergrenzen und wird diesem Modellansatz zu Grunde gelegt. Zur bilanzpolitischen Bedeutung der Gemeinkostenverteilung siehe etwa *Köhler* 2012a, S.74-79; *Köhler* 2012b, S.87-91; *Köhler* 2012c, S.127-133.

rungswahlrechts zu einem steuerrechtlichen Aktivierungsgebot führt, muss die verwendete Variable in die Berechnung des steuerlichen Ansatzes mit einbezogen werden, so dass die beiden Ansätze gleichzeitig folgendermaßen verändert werden:

(294) $xFE_0 \leq 20$ mit $xFE_0 \geq 0$

(295) $oFE_0 = vFE_0 + \mathbf{xFE_0} - xfE_0$

(296) $ostFE_0 = vstFE_0 + xstFE_0 + \mathbf{xFE_0} - xstfE_0$.

Die Ertragswirksamkeit der Maßnahme wird durch die Ableitung der Bestandsveränderung als Differenzentwicklung der Bestände an fertigen Erzeugnissen in der Erfolgsrechnung abgebildet. Da die Größe der Bestandveränderung bei der direkten Darstellungsmethode der Finanzrechnung nicht einbezogen wird, bedarf es keiner weiteren Korrektur im Hinblick auf Cash Flow Größen.

Im Fall einer Aktivierung der Verwaltungsgemeinkosten würden sich wegen des Prinzips der Bewertungsstetigkeit grundsätzlich auch die bewerteten Bestände an fertigen Erzeugnissen in den Folgeperioden ändern. Da eine genaue Schätzung der Bestände zu den Stichtagen der Planperioden im Rahmen dieses Modells nicht möglich ist, werden die Bestände unter der Prämisse geplant, dass sie im selben Verhältnis zu den Beständen an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen stehen werden wie nach Optimierung der Referenzperiode. Daraus ergeben sich folgende Bedingungen für die Darstellung der Sekundärwirkungen in den Planperioden:

(297) $voFE_1 = voRHB_1 * \mathbf{oFE_0 / oRHB_0}$

(298) $vostFE_1 = vostRHB_1 * \mathbf{ostFE_0 / ostRHB_0}$

(299) $voFE_2 = voRHB_2 * \mathbf{voFE_1 / voRHB_1}$

(300) $vostFE_2 = vostRHB_2 * \mathbf{vostFE_1 / vostRHB_1}$.

Maßnahme 11 (Fertige Erzeugnisse):

Wegen einer voraussichtlich dauernden Wertminderung eines fertigen Erzeugnisses wurde in dem vorläufig erstellten Jahresabschluss nur handelsrechtlich eine außerplanmäßige Abschreibung gemäß § 253 Abs. 4 HGB vorgenommen. Dieser Ansatz führt zunächst zu einer Abweichung zwischen der Handels- und Steuerbilanz in Höhe von 10 TEUR.[1262] Das steuerrechtliche Wahlrecht gemäß § 6 Abs. 1 Nr.2 Satz 2 EStG kann unabhängig von dem handelsrechtlichen Ansatz ausgeübt werden.[1263] Es besteht die Möglichkeit den steuerlich bewerteten Bestand der fertigen Erzeugnisse maximal um den Betrag von 10 TEUR zu verringern, woraus die folgenden Nebenbedingungen resultieren:

(301) $10 * xstfE_0 \leq 10$ mit $xstfE_0$ binär

(302) $ostFE_0 = vstFE_0 + xstFE_0 + \mathbf{xFE_0 - 10 * xstfE_0}$.

Für die Planperioden gelten analog zur Maßnahme 10 die folgenden Werte:

(303) $vostFE_1 = vostRHB_1 * \mathbf{ostFE_0 / ostRHB_0}$

(304) $vostFE_2 = vostRHB_2 * \mathbf{vostFE_1 / vostRHB_1}$.

Maßnahme 12 (Sonstiges Umlaufvermögen):

Der vorläufige Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthält keine Hinweise auf einen Einzelwertberichtigungsbedarf. Stattdessen kann das allgemeine Risiko von Forderungsausfällen, welches mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auftreten kann, durch die Bildung einer Pauschalwertberichtigung berücksichtigt werden.[1264] Aus Erfahrungswerten der

[1262] Siehe dazu Abschnitt 3.2.2.1.2.3 Tabelle 7.

[1263] Vgl. *BMF* 2010a, Rn.15.

[1264] Vgl. *Schubert/ Roscher* 2014, Anm.577ff. zu § 253 HGB.

Vorgänger-Gesellschaft kann handelsrechtlich von einem geschätzter Prozentsatz bis 2% des Forderungstandes ausgegangen werden.[1265] Unter Berücksichtigung der Zusammensetzung des vorläufigen handelsrechtlichen Forderungsbestandes[1266] ergibt sich im Rahmen des Modells ein ertragswirksamer, zahlungsunwirksamer und flexibler Ermessensspielraum. Die Bemessungsgrundlage für die Pauschalwertberichtigung stellt der Forderungsbestand nach Optimierung dar. Da die Bildung der Wertberichtigung als rechnungslegungspolitische Maßnahme die eigene Grundlage mindert, erfolgt die Erfassung durch Nebenbedingungen in der folgenden Form:

(305) $0{,}02 * oSUV_0 \geq 0{,}98 * xsUV_0$ mit $xsUV_0 \geq 0$

(306) $oSUV_0 = vSUV_0 + xSUV_0 - \mathbf{xsUV_0}$

(307) $oSBA_0 = vSBA_0 - \frac{1}{3} * \mathbf{xINVSAV_0} + xSBA_0 - xsBA_0 + \mathbf{xsUV_0}$.

Für die Planperioden ergeben sich analog zu den Beständen der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe unter Berücksichtigung einer vorgegebenen Debitorenlaufzeit die folgenden Bedingungen:

(308) $voSUV_1 = 2 * DLZ_1 * voNUE_1 / 360 - \mathbf{oSUV_0}$

(309) $voSUV_2 = 2 * DLZ_2 * voNUE_2 / 360 - \mathbf{voSUV_1}$.

Maßnahme 13 (Sonstiges Umlaufvermögen):

Analog zu den handelsrechtlichen Beständen an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im vorläufigen Jahresabschluss kann eine Pauschal-

[1265] Vgl. *ebenda*, Anm.588 zu § 253 HGB.

[1266] Es wird unterstellt, dass es sich bei dem zu berichtigenden Forderungsbestand samt um Inlandsforderungen handelt, für die keine Debitorenversicherung besteht, so dass der Prozentsatz der Wertberichtigung auf den gesamten in der vorläufigen Handelsbilanz ausgewiesenen Bestand angewendet werden kann, vgl. dazu insbesondere *Schubert/ Roscher* 2014, Anm.586, 590 zu § 253 HGB.

wertberichtigung auch im Hinblick auf die steuerrechtlichen Ansätze gebildet werden, womit eine Bewertung der Forderungen zum Teilwert erfolgen würde.[1267] Für die Wahl des steuerlichen Prozentsatzes besteht allerdings eine sogenannte 1%- Nichtaufgriffsgrenze, bei deren Einhaltung keine Einzelfallüberprüfung durch den Betriebsprüfer erfolgt.[1268] In diesem Fall wird von der handelsrechtlichen Bewertung abgewichen[1269], so dass sich folgende Nebenbedingungen ergeben:

(310) $0{,}01 * ostSUV_0 \geq 0{,}99 * xstsUV_0$ mit $xstsUV_0 \geq 0$

(311) $ostSUV_0 = vstSUV_0 + xstSUV_0 - \mathbf{xstsUV_0}$

(312) $vostSUV_1 = 2 * DLZ_1 * voNUE_1 / 360 - \mathbf{ostSUV_0}$

(313) $vostSUV_2 = 2 * DLZ_2 * voNUE_2 / 360 - \mathbf{vostSUV_1}$.

Maßnahme 14 (Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten):

Bei der Auszahlung des gewährten Kredites wurden 60 TEUR seitens der Bank als Disagio von 1% des Nennwertes des Kreditbetrages einbehalten.[1270] Handelsrechtlich wurde das Disagio komplett als Zinsaufwand erfasst. Steuerrechtlich erfolgte eine Bilanzierung unter dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten abzüglich einer ratierlichen Auflösung über die Laufzeit des Kreditvertrages[1271], was insgesamt zu einer Differenz zwischen dem handels- und steuerrechtlichen Ansatz geführt hat.[1272] Gemäß § 250 Abs. 3

[1267] Vgl. *Schubert/ Roscher* 2014, Anm.578 zu § 253 HGB mit weiteren Angaben.

[1268] Vgl. *Jaudzims/ Münch* 1996, S.2293f.; *Schubert/ Roscher* 2014, Anm.585 zu § 253 HGB.

[1269] Es wird angenommen, dass eine solche Abweichung bei den handels- und steuerrechtlichen Bewertungsmaßstäben zulässig ist, auch wenn grundsätzlich der handelsrechtliche Wert maßgeblich für die Steuerbilanz ist.

[1270] Zur Abbildung dieser Transaktion im Hinblick auf die Erfolgs- und Finanzrechnung siehe den Abschnitt 3.2.2.1.1.3.

[1271] Vgl. § 5 Abs.5 Satz 1 Nr.1; 6.10 EStH; *BFH* 1978.

[1272] Siehe dazu Abschnitt 3.2.2.1.2.3.

HGB besteht handelsrechtlich ein Wahlrecht diesen Unterschiedsbetrag unter dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten auszuweisen und jährlich ratierlich abzuschreiben, was der steuerrechtlichen Bilanzierung entspricht.[1273] Das handelsrechtliche Wahlrecht ist ertragswirksam, zahlungsunwirksam und inflexibel, was zu folgenden Nebenbedingungen im Modell führt:

(314) $55 * xARAP_0 \leq 55$ mit $xARAP_0$ binär

(315) $oARAP_0 = vARAP_0 + \mathbf{55 * xARAP_0} - xaRAP_0$

(316) $oZI_0 = vABVBKI * z_0 - oTILG1_0 * z_0 * \frac{180}{360} + 60 - \mathbf{55 * xARAP_0}$

(317) $oGE_t = oEBT_t + (oVD_{t-1} - oVD_t) + (oZI_t + \mathbf{oARAP_0 - ostARAP_0} - 100) * 0{,}25$

$\pm kgs_t + ovgs_t$

Der Aktivierungswert beträgt 55 TEUR und entspricht dem ursprünglichen Wert des Disagios in Höhe von 60 TEUR abzüglich der ratierlichen Auflösung über zwölf Jahre. Im Fall einer Aktivierung ($xARAP_0 = 1$) wird der Zinsaufwand korrigiert und der handelsrechtliche Bilanzansatz entspricht dann dem steuerrechtlichen Ansatz, wodurch sich bei der Hinzurechnung der Finanzierungskosten eine Differenz zwischen den beiden Ansätzen von Null ergibt. Wird das Wahlrecht nicht ausgeübt ($xARAP_0 = 0$), so beinhaltet der optimale Zinsaufwand den kompletten Betrag des Disagios und muss dementsprechend bei der Formel zur Hinzurechnung korrigiert werden. Die Bilanzansätze weichen in diesem Fall voneinander ab. Deswegen wird bei der Hinzurechnung der Finanzierungskosten durch die Differenz der Bilanzansätze die erforderliche Korrektur vorgenommen, da nur der steuer-

[1273] Der gesonderte Ausweis der Unterschiedsbetrages in der Bilanz oder die Angabe im Anhang gemäß § 268 Abs.6 HGB entfällt für kleine Kapitalgesellschaften aufgrund der Erleichterungsvorschrift gemäß § 274a Nr.4 HGB, vgl. *Grottel* 2014b, Anm.5 zu § 274a HGB.

rechtlich zulässige Wert der Zinsaufwendungen wieder hinzugerechnet werden muss.[1274]

Für die Planperioden ergeben sich aufgrund des bestehenden Wahlrechts die folgenden Nebenbedingungen:

(318) $voARAP_1 = vARAP_1 + \mathbf{(55 - 60/12) * xARAP_0} + xARAP_1 - xaRAP_1$

(319) $voARAP_2 = vARAP_2 + \mathbf{(55 - 2*60/12) * xARAP_0} + xARAP_1 - xaRAP_1$

Im Fall einer Aktivierung entsprechen die handelsrechtlichen Ansätze den steuerrechtlichen Werten. Andernfalls wird die Differenz aufgrund des Disagios, wie in der Darstellung der Ausgangsplanung abgebildet, fortgeführt.[1275]

Maßnahme 15 (Pensionsrückstellungen):

Die Gutachten hinsichtlich der handels- und steuerrechtlichen Bilanzierung von Pensionsrückstellungen liegen zum Zeitpunkt der vorläufigen Jahresabschlusserstellung bereits vor. Die vorläufigen Ansätze unterscheiden sich aufgrund abweichender Bewertungsmaßstäbe wie Berücksichtigung von künftigen Kostensteigerungen in der Handelsbilanz in Höhe von 20 TEUR.[1276] Darüber hinaus gilt für Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sowohl handels- als auch steuerrechtlich ein Ab-

[1274] Siehe dazu auch die Ausführungen zur Ausgangsbasis in Abschnitt 3.2.2.1.2.4.

[1275] Siehe dazu die Tabellen 27 und 30.

[1276] Siehe dazu Tabelle 7. Insbesondere kann die Abweichung aufgrund von steuerlichen Vorbehaltsregelungen, die durch § 5 Abs.1 EStG ermöglicht werden, zu Stande kommen. In der Regel fällt der handelsrechtliche Rückstellungswert gemäß § 253 HGB höher aus als der steuerrechtliche Wert gemäß § 6a EStG, vgl. *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.161. i.V.m. *BMF* 2010. In Verbindung mit Pensionsrückstellungen bedeuten die Kostensteigerungen etwa gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Pensionserhöhungen bzw. allgemeine Gehaltstrends, vgl. *ebenda*, Anm.195.

zinsungsgebot, wobei der in der Steuerbilanz verwendete Zinssatz tendenziell über dem handelsrechtlichen Zins liegt.[1277] Handelsrechtlich besteht gemäß § 253 Abs. 2 HGB ein Wahlrecht hinsichtlich des anzuwendenden Zinssatzes.[1278] Da im vorläufigen handelsrechtlichen Jahresabschluss der niedrigere der beiden zur Verfügung stehenden Zinssätze angewendet worden ist, besteht durch die Auswahl des höheren Zinssatzes die Möglichkeit, die Pensionsrückstellung um 10 TEUR zu verringern. Diese ertragswirksame, zahlungsunwirksame und inflexible Maßnahme führt zu folgenden Nebenbedingungen:

(320) $10 * xpRST_0 \leq 10$ mit $xpRST_0$ binär

(321) $oPRST_0 = vPRST_0 + xPRST_0 - \mathbf{10 * xpRST_0}$

Erträge aus der Abzinsung sind gemäß § 277 Abs. 5 Satz 1 HGB gesondert auszuweisen.[1279] In dem aufgestellten Modell wurde keine Variable für solche Sachverhalte eingeführt, so dass ein entsprechender Ertrag direkt zum Ergebnis vor Steuern in der folgenden Form hinzuaddiert werden muss:

(322) $oEBT_0 = oEBIT_0 - oZI_0 \mathbf{+10 * xpRST_0}$

Da die Maßnahme zahlungsunwirksam ist und der Posten zu den Pensionsrückstellungen keinen korrespondierenden Posten in der Erfolgsrechnung hat, muss der Effekt aus der Veränderung der Rückstellung innerhalb der Finanzrechnung in der folgenden Form neutralisiert werden:

[1277] Dabei wird gemäß § 6a Abs.3 Satz 3 EStG in der Steuerbilanz ein Zinssatz von 6% angewandt.

[1278] Dabei kann entweder ein Laufzeit entsprechender durchschnittlicher Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre zu Anwendung kommen oder die Pensionsrückstellungen werden pauschal mit einem durchschnittlichen Marktzinssatz abgezinst, der aus einer angenommenen Laufzeit von 15 Jahren resultiert. Ausführlicher zur handelsrechtlichen Bewertungsvorschrift und Bewertungsmethode vgl. etwa *Grottel/ Rhiel* 2014, Anm.195ff.

[1279] Insbesondere soll dadurch vermieden werden, dass sich das operative Ergebnis aufgrund von Zinsschwankungen ändert, vgl. *Schubert* 2014a, Anm.189.

(323) $oCFOP_0 = oNUE_0 + oSBE_0 - oSUV_0 - oMA_0 - oPA_0 - oSBA_0 - oZI_0 + oVBLL_0 + oSVB_0 + oPRST_0 + oSRST_0 - oRHB_0 - oARAP_0 - \mathbf{30 * xINVIAV_0 - xINVSAV_0 + 10 * xpRST_0}$.

Bei Ausübung des Wahlrechts würde sich aufgrund des Stetigkeitsprinzips auch die Folgebewertung der Pensionsrückstellungen ändern. Weil keine genaue Schätzung der aus der Zinsumstellung resultierenden Änderung der handelsrechtlichen Werte zu den Stichtagen der Planperioden gemacht werden kann, erfolgt die Anpassung der vorläufigen Planwerte in der folgenden Form:

(324) $voPRST_1 = vPRST_1 + xPRST_1 - xpRST_1 - \mathbf{10 * xpRST_0}$

(325) $voPRST_2 = vPRST_2 + xPRST_2 - xpRST_2 - \mathbf{10 * xpRST_0}$

Maßnahme 16 (Sonstige Rückstellungen):

Der Einkauf von wesentlichen Rohstoffen erfolgt auf Basis von langfristigen Kontrakten. Aufgrund der in der Referenzperiode unterjährig gestiegenen Preise wurden Kontrakte mit einem relativ hohen Preisniveau für die Folgeperiode geschlossen. Aktuellen Schätzungen zur Folge wird das Preisniveau in der nachfolgenden Periode wieder sinken, so dass im vorläufigen handelsrechtlichen Jahresabschluss eine Drohverlustrückstellung aus schwebenden Geschäften am Beschaffungsmarkt gemäß § 249 Abs. 1 Satz 1 HGB[1280] in Höhe von 50 TEUR gebildet worden ist. Steuerrechtlich besteht für diese Art von Rückstellungen gemäß § 5 Abs. 4a Satz 1 EStG ein Passivierungsverbot, was zu einer Abweichung zwischen den handels- und steuerrechtlichen Ansätzen in der vorläufigen Ausgangsplanung in Höhe von

[1280] Ausführlicher zu den Rückstellungskriterien mit zahlreichen Einzelbeispielen vgl. etwa *Schubert* 2014b, Anm.45-100; *Meurer* 2011, S.1259-1263.

50 TEUR führt.[1281] Da eine genaue Schätzung der zukünftigen Preisentwicklung auf den Einkaufsmärkten nicht möglich ist und Alternativschätzungen vorliegen, besteht ein Ermessensspielraum, die Rückstellung um maximal 20 TEUR noch in der Referenzperiode aufzulösen. Diese ertragswirksame, zahlungsunwirksame und flexible Maßnahme führt zu folgenden Nebenbedingungen:

(326) $xsRST_0 \leq 20$ mit $xsRST_0 \geq 0$

(327) $oSRST_0 = vSRST_0 + xSRST_0 - \mathbf{xsRST_0}$

(328) $oSBA_0 = vSBA_0 - \frac{1}{3} * \mathbf{xINVSAV_0} + xSBA_0 - xsBA_0 + \mathbf{xsUV_0} - \mathbf{xsRST_0}$.

Die Zahlungsunwirksamkeit wird durch die doppelte Erfassung innerhalb der Finanzrechnung berücksichtigt. Eine etwaige Auflösung der Rückstellung führt zum verminderten Liquiditätsabfluss aus sonstigen betrieblichen Aufwendungen, wodurch der Effekt auf den Cash Flow neutralisiert und die Maßnahme dadurch zahlungsunwirksam wird. Die Ausübung der Maßnahme in der Referenzperiode hat keine wechselseitigen Beziehungen zur Planung der sonstigen Rückstellungen für die Folgeperioden. Aus diesem Grund werden die handels- und steuerrechtlich vorläufigen Planwerte für sonstige Rückstellungen als exogene Größen vorgegeben. In der Ausgangsplanung erfolgte für beide Planperioden der Ansatz sowohl in der Handels- als auch in der Steuerbilanz mit dem identischen Wert von 50 TEUR, so dass keine Abweichungen in der Differenzenaufstellung für die Planperioden aus diesem Posten resultieren.[1282]

[1281] Siehe dazu Tabelle 7.

[1282] Siehe dazu die Tabellen 27 und 30.

3.2.3.2 Sachverhaltsgestaltungen

Der vorläufige Jahresabschluss der Referenzperiode t = 0 wurde zu einem Zeitpunkt erstellt, bei dem die Ausübung sachverhaltsgestaltender Maßnahmen noch möglich sein soll. Aufgrund der negativen Ertragslage des Unternehmens und insbesondere der Nichteinhaltung der von der finanzierenden Bank geforderten Mindesteigenkapitalquote von 25% werden folgende Überlegungen zur Durchführung von Sachverhaltsgestaltungen vor Ablauf der Referenzperiode angestellt, wobei etwaige Interdependenzen zu den dargestellten Sachverhaltsabbildungen durch Hervorhebung explizit berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist es möglich, Transaktionen, die mit Sicherheit noch vor Abschluss der Referenzperiode durchgeführt werden und im vorläufigen Jahresabschluss noch nicht berücksichtigt sind, im Optimierungsansatz durch Gleichungsnebenbedingungen zu verarbeiten.

Maßnahme 17 (Umsatzerlöse)[1283]:

In der Referenzperiode liegt dem Unternehmen eine Bestellung für die Folgeperiode vor, die per Vorkasse bezahlt werden soll. Der Kunde erklärt sich bereit, die Ware noch im alten Jahr abzuholen. Gleichzeitig soll jedoch ein Skontorabatt von 3% gewährt werden, der in der Folgeperiode nicht gefordert wurde. Der auf Lager befindliche Bestand an fertigen Erzeugnissen würde für eine Abholung noch in der Referenzperiode grundsätzlich ausreichen. Der Kunde hat Ware im Wert von 90 TEUR bestellt. Der zu Herstellungskosten bewertete Bestand der Bestellung beträgt 60 TEUR. Eine vorge-

[1283] In diesem Beispiel wird, wie aus Formel (329) ersichtlich, mit einer Gleichungsnebenbedingung gearbeitet, da andernfalls die linearen Beziehungen in Verbindung mit der Maßnahme Nummer 10 nicht erfüllt werden können. Dieses Beispiel stellt die Grenze der linearen Modellierung dar, da zwischen den einzelnen Aktionsparametern zum Teil nicht lineare Beziehungen auftreten können. Zu näheren Erläuterungen hinsichtlich der Lösung dieses Problems siehe die Ausführungen im Anhang auf Seite LXXIIIf.

zogene Veräußerung würde die Umsatzerlöse, die Erlösschmälerungen und die liquiden Mittel erhöhen und gleichzeitig den Bestand an fertigen Erzeugnissen mindern, was Auswirkungen auf die Bestandsveränderung in der Erfolgsrechnung hätte. Aufgrund der schlechten Ertragslage entschließt sich die Geschäftsführung diesen Verkauf in jedem Fall vorzuziehen, so dass für diese ertrags- sowie zahlungswirksame und inflexible Transaktion die folgenden Nebenbedingungen gelten:

(329) $90 * xBUE_0 = 90$ mit $xBUE_0$ binär

(330) $oBUE_0 = vBUE_0 + \mathbf{90 * xBUE_0} - xbUE_0$

(331) $oES_0 = vES_0 + xES_0 - xeS_0 + \mathbf{0{,}03 * 90 * xBUE_0}$.

Durch die gleichzeitige Erhöhung der Brutto-Umsatzerlöse und Erlösschmälerungen in der Referenzperiode erhöhen sich die Netto-Umsatzerlöse in der Finanzrechnung um 87,3 TEUR und damit auch der operative Cash Flow aus dieser Transaktion um denselben Betrag.

Der Verkauf in der Referenzperiode muss gleichzeitig den handels- und steuerrechtlichen Bestand an fertigen Erzeugnissen mindern, die in der Ausgangsplanung in Höhe von 118 TEUR bzw. 128 TEUR ausgewiesen worden sind.[1284] Grundsätzlich würde sich der Bestand in beiden Fällen um 60 TEUR verringern. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass gleichzeitig eine Anhebung der Herstellungskosten um maximal 20 TEUR durch Einbeziehung von angemessenen Teilen der Verwaltungsgemeinkosten geplant ist.[1285] Die maximale Erhöhung bezieht sich sowohl handels- als auch steuerrechtlich auf den dauerhaft werthaltigen Bestand an fertigen Erzeug-

[1284] Die Differenz kommt aufgrund einer voraussichtlich dauernden Wertminderung eines anderen Produktes zu Stande, siehe dazu die Maßnahme Nummer 11.

[1285] Siehe dazu die Maßnahme Nummer 10.

nissen in Höhe von TEUR 118. Würde die Maßnahme zur Anhebung der Herstellungskosten bei zieloptimaler Ausübung in Anspruch genommen werden, so wäre der Abgang der fertigen Erzeugnisse, die vorläufig 60 TEUR betragen haben, wertmäßig um die anteilige Erhöhung größer.[1286] Die Berücksichtigung eines im Falle einer Anpassung der Herstellungskosten höheren Abganges an fertigen Erzeugnissen kann durch die folgenden Nebenbedingungen abgebildet werden:

(332) $oFE_0 = vFE_0 - 60 * xBUE_0 + xFE_0 - \frac{60}{118} * xfE_0$ mit $xFE_0 = xfE_0$

(333) $ostFE_0 = vstFE_0 - 60 * xBUE_0 + xFE_0 - \frac{60}{118} * xstfE2_0 - 10 * xstfE_0$

mit $xFE_0 = xstfE2_0$.

Durch diese Nebenbedingungen wird sichergestellt, dass bei Erhöhung des Herstellungskostenansatzes durch die Variable xFE_0 und bei simultanem Abgang durch den Verkauf die anteiligen Verwaltungsgemeinkosten mit abgehen bzw. nur derjenige Teil im Unternehmen verbleibt, der sich auf die noch im Bestand befindlichen fertigen Erzeugnisse bezieht.

Da die Umsatzerlöse aus diesem Verkauf bereits in der Folgeperiode geplant gewesen sind, muss beim Vorziehen der Transaktion auch die Planperiode in der folgenden Form angepasst werden:

(334) $voBUE_1 = vBUE_1 - 90 * xBUE_0$.

Im Gegenzug können sowohl die handels- als auch die steuerrechtlichen Bestände an fertigen Erzeugnissen in der Folgeperiode t = 1 folgendermaßen wieder hinzugerechnet werden:

[1286] Oder anders ausgedrückt, dürfte der Bestand, der nach einem eventuellen Verkauf übrigbleiben würde, nicht maximal um 20 TEUR erhöht werden, sondern um nur um den anteiligen Betrag, der auf die Restbestände entfallen würde.

(335) $voFE_1 = voRHB_1 * (\mathbf{oFE_0 + 60 * xBUE_0) / oRHB_0}$

(336) $vostFE_1 = vostRHB_1 * (\mathbf{ostFE_0 + 60 * xBUE_0) / ostRHB_0}$.

Für die Planperiode t = 2 bleiben unverändert die folgenden Nebenbedingungen bestehen:

(337) $voFE_2 = voRHB_2 * \mathbf{voFE_1 / voRHB_1}$

(338) $vostFE_2 = vostRHB_2 * \mathbf{vostFE_1 / vostRHB_1}$.

Maßnahme 18 (Umsatzerlöse):

Kurz vor Abschluss der Referenzperiode und nach dem Aufstellen des vorläufigen Jahresabschluss erhält das Unternehmen eine weitere Bestellung, die noch in der Referenzperiode ausgeliefert werden kann und die in den Planzahlen der Folgeperiode nicht berücksichtigt ist. Der Kunde hat ein Produkt im Wert von 39 TEUR bestellt und möchte 50% des Kaufpreises bei Abholung in bar und die restlichen 50% bei Ablauf einer Zahlungsfrist von 30 Tagen zahlen. Der Bestand der bestellten fertigen Erzeugnisse hat einen vorläufigen Wert von 30 TEUR. Analog zum vorgezogenen Verkauf aus Maßnahme 17 müsste im Fall eines Abgangs noch in der Referenzperiode eine gegebenenfalls simultan durchgeführte Erhöhung der Herstellungskosten durch den Einbezug der Verwaltungsgemeinkosten berücksichtigt werden. Somit ergeben sich aus dieser erfolgs- sowie teilweise zahlungswirksamen und inflexiblen Maßnahme die folgenden Nebenbedingungen:

(339) $39 * xBUE2_0 = 39$ mit $xBUE2_0$ binär

(340) $oBUE_0 = vBUE_0 + \mathbf{90 * xBUE_0} - xbUE_0 + \mathbf{39 * xBUE2_0}$

(341) $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60 * xBUE_0 - 30 * xBUE2_0 + xFE_0} - \frac{\mathbf{60+30}}{\mathbf{118}} * \mathbf{xfE_0}$

mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$

(342) $ostFE_0 = vstFE_0 - \mathbf{60 * xBUE_0 - 30 * xBUE2_0 + xFE_0 - \frac{60+30}{118} * xstfE2_0 - 10 * xstfE_0}$ mit $\mathbf{xFE_0 = xstfE2_0}$

(343) $oSUV_0 = vSUV_0 + xSUV_0 - xsUV_0 + \mathbf{0,5 * 39 * xBUE2_0}$

(344) $ostSUV_0 = vstSUV_0 + xstSUV_0 - xstsUV_0 + \mathbf{0,5 * 39 * xBUE2_0}$.

Da die Umsatzerlöse aus dieser Transaktion nicht in der Folgeperiode berücksichtigt gewesen sind, bedarf es keiner sukzessiven Anpassung nach Durchführung der Optimierung. Ein etwaiger Abgang der fertigen Erzeugnisse hätte wiederum über getroffene Annahmen Auswirkungen auf die Planbestände der Folgeperioden. Die Berechnung dieser Bestände erfolgt analog zu den Formeln (335) bis (338). Zusätzlich würden sich bei einem Verkauf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum Stichtag der Referenzperiode um 19,5 TEUR erhöhen. Diese Erhöhung hätte wiederum Auswirkungen auf die Planbestände der Forderungen durch Verwendung einer angenommenen Debitorenlaufzeit in der folgenden Form:

(345) $voSUV_1 = 2 * vDLZ_1 * voNUE_1 / 360 - \mathbf{oSUV_0}$

(346) $voSUV_2 = 2 * vDLZ_2 * voNUE_2 / 360 - \mathbf{voSUV_1}$.

Maßnahme 19 (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten):

Es besteht die Möglichkeit für den aufgenommenen Kredit Sondertilgungen maximal bis zum Betrag der planmäßigen Tilgung zu leisten. Die Sondertilgungen sollen grundsätzlich zusammen mit den planmäßig vereinbarten Tilgungen gezahlt werden. In der Referenzperiode soll eine Ausnahmeregelung gelten, dass die Zahlung der ersten Sondertilgung noch bis zum Jahresende möglich sein soll. Diese flexible Maßnahme ist sowohl zahlungs- als auch ertragswirksam, da durch die Leistung einer Sondertilgung sich der

Zinsaufwand aufgrund einer geringeren Restschuld vermindern würde. Es gelten folgende Nebenbedingungen:

(347) $xTILG1_0 \leq 250$ mit $xTILG1_0 \geq 0$

(348) $xTILG2_0 \leq 250$ mit $xTILG2_0 \geq 0$

(349) $oVBKI_0 = vABVBKI_0 - \mathbf{oTILG1_0} - \mathbf{oTILG2_0}$

mit $oTILG1_0 = vTILG1_0 + \mathbf{xTILG1_0} - xtILG1_0$

mit $oTILG2_0 = vTILG2_0 + \mathbf{xTILG2_0} - xtILG2_0$

(350) $oZI_0 = vABVBKI_0 * z_0 - \mathbf{oTILG1_0} * z_0 * \frac{180}{360}$.

Besteht bei Betrachtung der liquiden Mittel die Möglichkeit zu Sondertilgungen und wird die Maßnahme auch in Anspruch genommen, so verändern sich in den Folgeperioden sowohl die Restbestände der Verbindlichkeiten als auch die abgeleiteten Zinsaufwendungen in der folgenden Form:

(351) $voVBKI_1 = \mathbf{oVBKI_0} - oTILG1_1 - oTILG2_2$

(352) $voZI_1 = \mathbf{oVBKI_0} * z_1 - oTILG1_1 * z_1 * \frac{180}{360}$

(353) $voVBKI_2 = \mathbf{voVBKI_1} - oTILG1_2 - oTILG2_2$

(354) $voZI_2 = \mathbf{voVBKI_1} * z_2 - oTILG1_2 * z_2 * \frac{180}{360}$.

Maßnahme 20 (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen):

Eine im vorläufigen Jahresabschluss ausgewiesene Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen für bezogene Rohstoffe mit einem Nennbetrag von 60 TEUR hat ein Zahlungsziel von 30 Tagen und kann vorzeitig bezahlt werden, wofür der Lieferant bei vollständiger Begleichung einen Skontora-

batt von 3% einräumt. Die Inanspruchnahme des Lieferantenskonti war bisher nicht geplant gewesen, so dass in der Handelsbilanz der ausgewiesene Erfüllungsbetrag dieser Verbindlichkeit dem Nennbetrag entspricht und mit dem steuerrechtlichen Ansatz übereinstimmt.[1287] Die erworbenen Rohstoffe befinden sich noch im Bestand, so dass bei Inanspruchnahme eine nachträgliche Anschaffungskostenminderung der erworbenen Rohstoffe erfolgt und die Maßnahme dadurch erfolgsneutral ist.[1288] Aus der Inflexibilität, Zahlungswirksamkeit und Erfolgsunwirksamkeit der Maßnahme resultieren folgende Nebenbedingungen:

(355) $60 * xvBLL_0 \leq 60$ mit $xvBLL_0$ binär

(356) $oVBLL_0 = vVBLL_0 + xVBLL_0 - \mathbf{60 * xvBLL_0}$

(357) $oRHB_0 = vRHB_0 + \mathbf{50 * xRHB_0} - xrHB_0 - \mathbf{0{,}03 * 60 * xvBLL_0}$

(358) $ostRHB_0 = vstRHB_0 + \mathbf{30 * xstRHB_0 - 20 * xstrHB_0 - 0{,}03 * 60 * xvBLL_0}$.

Bei einer Zahlung der Verbindlichkeit noch in der Referenzperiode ergeben sich für die Planzahlen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen unter Berücksichtigung der Kennzahl zur Kreditorenlaufzeit in den Folgeperioden die folgenden Formen:

(359) $voVBLL_1 = 2 * vKLZ_1 * (voMA_1 + voRHB_1 - \mathbf{oRHB_0}) / 360 - \mathbf{oVBLL_0}$

(360) $voVBLL_2 = 2 * vKLZ_2 * (voMA_2 + voRHB_2 - \mathbf{voRHB_1}) / 360 - \mathbf{voVBLL_1}$.

Maßnahme 21 (Personalaufwand Mitarbeiterprämie):

Zum Abschluss der Referenzperiode überlegt der alleinige Gesellschafter-Geschäftsführer den Mitarbeitern eine Prämie mit dem letzten Lohn bzw.

[1287] Vgl. *Schubert* 2014a, Anm.98; *Schubert/ Gadek* 2014, Anm.63; *BFH* 1991.
[1288] Vgl. *Förschle/ Peun* 2014, Anm.192; *Schubert/ Gadek* 2014, Anm.63.

Gehalt im Dezember auszuzahlen. Im vorläufigen Jahresabschluss ist diese Prämie noch nicht berücksichtigt. Sie soll maximal 1 TEUR pro Mitarbeiter betragen, womit sich der Gesamtbetrag auf 36 TEUR belaufen würde. Die zahlungs- sowie ertragswirksame und flexible Maßnahme hat die folgende Nebenbedingung:

(361) $xPA_0 \leq 36$ mit $xPA_0 \geq 0$

(362) $oPA_0 = vPA_0 + \mathbf{xPA_0} - xpA_0$.

Es sind keine weiteren Korrekturen notwendig, da die Erhöhung des Personalaufwands eine korrespondierende Erhöhung der Auszahlungen bedingen würde. Die Transaktion betrifft somit keinen Posten in der Bilanz.

Maßnahme 22 (Ausschüttung an Gesellschafter)

Aufgrund der negativen Ertragslage und der damit verbundenen Unterschreitung der geforderten Mindesteigenkapitalquote von 25% wurde im vorläufigen Jahresabschluss keine Ausschüttung für den alleinigen Gesellschafter vorgesehen. Im Rahmen des Optimierungsansatzes soll jedoch auch eine etwaige Ausschüttung simultan berücksichtigt werden, die 100 TEUR nicht überschreiten soll. Damit resultieren für die erfolgsunwirksame, zahlungswirksame und flexible Maßnahme zunächst die folgenden Bedingungen:

(363) $xASG_0 \leq 100$ mit $xASG_0 \geq 0$

(364) $oASG_0 = vASG_0 + \mathbf{xASG_0} - xaSG_0$.

Da im Rahmen des Optimierungsansatzes sowohl eine Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände geprüft werden soll als auch ein Ansatz aktiver latenter Steuern erfolgen kann, muss für die beiden

Sachverhalte simultan die Ausschüttungssperre gemäß § 268 Abs. 8 HGB in der folgenden Form beachtet werden[1289]:

(365) $oASG_0 \leq oJE_0 - 30 * xINVIAV_0 - oALS_0$.

3.2.4 Festlegung von Soll-Vorgaben für ausgewählte Kennzahlen

Im Rahmen der Optimierung sollen neben der Verfolgung eines Hauptziels auch Nebenziele in Form von Kennzahlenniveaus beachtet werden. Von den ursprünglichen vorläufigen Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen der Referenzperiode werden für 26 Kennzahlen einzuhaltende Relationen in der folgenden Form vorgegeben , die während der quantitativen Optimierung die Grenzen für den Einsatz der aufgestellten rechnungslegungspolitischen Maßnahmen darstellen werden.[1290]

Variable	*Bezeichnung*	*Soll- Wert*
sollUR1 $_0$	Soll- Umsatzrentabilität 1	$\geq$ 4,2%
sollUR2 $_0$	Soll- Umsatzrentabilität 2	$\geq$ 1,8%
sollUR3 $_0$	Soll- Umsatzrentabilität 3	$\geq$ 1,2%
sollMAQ $_0$	Soll- Materialaufwandsquote	$\leq$ 57,0%
sollREQ $_0$	Soll- Rohertragsquote	$\geq$ 43,0%
sollPAQ $_0$	Soll- Personalaufwandsquote	$\leq$ 18,0%
sollAFAQ $_0$	Soll- Abschreibungsquote	$\leq$ 8,0%
sollSAQ $_0$	Soll- Steueraufwandsquote	$\leq$ 29,0%
sollZDG $_0$	Soll- Zinsdeckungsgrad	$\geq$ 100,0%
sollEKR $_0$	Soll- Eigenkapitalrentabilität	$\geq$ 4,5%
sollGKR $_0$	Soll- Gesamtkapitalrentabilität	$\geq$ 3,0%

[1289] Die Ausschüttungssperre ist vereinfacht dargestellt. Bezogen auf das Aktivierungswahlrecht von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens bleibt etwa der Abzug der resultierenden passiven latenten Steuern im Modell wegen untergeordneter Bedeutung unberücksichtigt. Die vereinfachte Darstellung dient insbesondere auch der Komplexitätsreduktion bei der Formulierung von notwendigen Restriktionen.

[1290] Zur Erläuterung der Soll-Vorgaben siehe den Abschnitt 3.2.5.2.3

sollCFEKR $_0$	Soll- Cash-Flow-Eigenkapital-Rendite	≥ -32,0%
sollCFUR $_0$	Soll- Cash-Flow-Umsatzrendite	≥ -10,0%

Tabelle 41: Soll-Vorgaben für Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0

Variable	*Bezeichnung*	*Soll- Wert*
sollLG1 $_0$	Soll- Liquidität 1. Grades	≥ 5,0%
sollLG2 $_0$	Soll- Liquidität 2. Grades	≥ 75,0%
sollLG3 $_0$	Soll- Liquidität 3. Grades	≥ 150,0%
sollDG1 $_0$	Soll- Deckungsgrad I	≥ 33,0%
sollDG2 $_0$	Soll- Deckungsgrad II	≥ 100,0%
sollDG3 $_0$	Soll- Deckungsgrad III	≥ 95,0%
sollAI $_0$	Soll- Anlagenintensität	≤ 80,0%
sollEG $_0$	Soll- Elastizitätsgrad	≥ 300,0%
sollEKQ $_0$	Soll- Eigenkapitalquote	≥ 25,0%
sollFKQ $_0$	Soll- Fremdkapitalquote	≤ 75,0%
sollQKUS $_0$	Soll- Quote kurzfristige Verschuldung	≤ 13,0%
sollQLAS $_0$	Soll- Quote langfristige Verschuldung	≤ 62,0%
sollCFR $_0$	Soll- Cash Flow Ratio	≥ -2,0%

Tabelle 42: Soll-Vorgaben für Liquiditätskennzahlen der Referenzperiode t = 0

3.2.5 Gewinnmaximierung mit Stärkung der Kreditwürdigkeit

3.2.5.1 Optimale Manövriermasse

Neben den bereits dargestellten Bedingungen des Entscheidungsfelds bestehend aus den Interdependenzen relevanter Jahresabschlussgrößen, dem Veränderungspotenzial durch rechnungslegungspolitische Maßnahmen sowie den begrenzenden Kennzahlenrelationen wird zusätzlich vorausgesetzt, dass der optimale Bestand liquider Mittel nicht negativ werden darf:

(366) $oLM_0 \geq 0$

mit $oLM_0 = vLM_0 + oCFOP_0 + oCFIN_0 + oCFFI_0 = vLM_0 \pm oCF_0$.

Darüber hinaus müssen alle im Modell nicht verwendeten Aktionsparameter wie z.B. $xaSG_0$ gleich Null gesetzt werden, damit die Wirkung der eingesetzten Parameter wie in diesem Fall $xASG_0$ keine kompensierende Gegenwirkung auf die optimierten Werte ($oASG_0$) entfaltet.

Die Referenzperiode ist von einem negativen operativen Cash Flow und einer negativen Ertragslage insbesondere wegen der unerwartet hohen Materialaufwandsquote geprägt. Der gesamte Cash Flow fällt dagegen aufgrund der Einzahlungen aus der Kreditaufnahme und zusätzlicher Kapitalerhöhung positiv aus, wodurch sowohl die operative Tätigkeit als auch die Investitionstätigkeit in Referenzperiode finanziert worden sind. Im Rahmen des ersten Optimierungsversuchs soll zunächst die Variable des Jahresergebnisses (oJE_0) in die Zielfunktion aufgenommen werden. Bei der Optimierung handelt es sich um die Maximierung des Jahresergebnisses unter Einhaltung der vorgegebenen Soll- Kennzahlenniveaus. Die Kennzahlen, bei denen die Eigenkapitalquote wegen der geforderten Mindestquote die wichtigste Kennzahl darstellt, sollen insbesondere der Stärkung der Kreditwürdigkeit des Unternehmens und dem Gesellschafter zur strukturierten Aufbereitung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dienen. Nach Durchführung des ersten Optimierungsversuchs ergibt sich folgendes Bild für die Auswahl eingesetzter rechnungslegungspolitischer Aktionsparameter:

Nr.	Parameter	Max. Potenzial	Status	optimaler Wert
1	$xAFAIAV_0$	≤ 70	n/a	0
2	$xINVIAV_0$	30	✓	30
3	$xaFAIAV_0$	12	✓	12
4	$xstAFASAV_0$	20	✓	20
5	$xINVSAV_0$	≤ 50	✓	50
6	$xaFASAV_0$	30	✓	30
7	$xRHB/2_0$	50/ 30	✓	50
8	$xstRHB_0$	30	✓	30
9	$xstrHB_0$	20	n/a	0
10	xFE_0	≤ 20	✓	20
11	$xstfE_0$	10	✓	10
12	$xsUV_0$	$\leq 0{,}02*oSUV_0$	n/a	0
13	$xstsUV_0$	$\leq 0{,}01*ostSUV_0$	✓	0,092
14	$xARAP_0$	55	✓	55
15	$xpRST_0$	10	✓	10
16	$xsRST_0$	≤ 20	✓	20
17	$xBUE_0$	$= 90$	✓	90
18	$xBUE2_0$	$= 39$	✓	39
19	$xTILG1/2_0$	250	✓	$xTILG1_0 = 250$
20	$xvBLL_0$	60	n/a	0
21	xPA_0	≤ 36	n/a	0
22	$xASG_0$	≤ 100	n/a	0

Tabelle 43: Darstellung eingesetzter Manövriermasse im Rahmen des Optimierungsprogramms „Maximierung Jahresergebnis in t = 0“

Aus der Tabelle 43 ist erkennbar, dass bei dem Versuch der handelsrechtlichen Ergebnismaximierung nur direkte ergebniserhöhende Maßnahmen ausgewählt worden sind. Nicht angewendet wurden dagegen ergebnismindernde Maßnahmen. Es kommen steuerrechtliche Bilanzansatz mindernde und erhöhende Maßnahmen zum Einsatz, weil dadurch die Einhaltung der der vorgegebenen Steuerquote ermöglicht wird. Die Kombination der ausgewählten Parameter führt zu Primärwirkungen in der optimierten Refe-

renzperiode und zu Sekundärwirkungen in den sukzessiv berechneten Planperioden, die in den folgenden Abschnitten dargestellt und erläutert werden sollen.

3.2.5.2 Primärwirkungen in der Referenzperiode

3.2.5.2.1 Hauptrechnungen

Aktiva nach Optimierung		Aktiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
oIAV $_0$	569,000	vIAV $_0$	527,000	42,000
oSAV $_0$	5.573,000	vSAV $_0$	5.493,000	80,000
oRHB $_0$	853,000	vRHB $_0$	803,000	50,000
oFE $_0$	32,746	vFE $_0$	118,000	-85,254
oSUV $_0$	731,500	vSUV $_0$	712,000	19,500
oLM $_0$	68,175	vLM $_0$	209,438	-141,263
oARAP $_0$	80,000	vARAP $_0$	25,000	55,000
oALS $_0$	0,000	vALS $_0$	45,638	-45,638
oBS $_0$	**7.907,421**	**vBS $_0$**	**7.933,076**	**-25,655**

Passiva nach Optimierung		Passiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
oGEZK $_0$	2.000,000	vGEZK $_0$	2.000,000	0,000
oVOR $_0$	0,000	vVOR $_0$	0,000	0,000
oJENA $_0$	**94,294**	**vJENA $_0$**	**-114,968**	**209,262**
oPRST $_0$	50,000	vPRST $_0$	60,000	-10,000
oERST $_0$	46,562	vERST $_0$	2,481	44,081
oSRST $_0$	30,000	vSRST $_0$	50,000	-20,000
oVBKI $_0$	5.250,000	vVBKI $_0$	5.500,000	-250,000
oVBLL $_0$	391,000	vVBLL $_0$	391,000	0,000
oSVB $_0$	42,625	vSVB $_0$	44,563	-1,938
oPLS $_0$	2,939	vPLS $_0$	0,000	2,939
oBS $_0$	**7.907,421**	**vBS $_0$**	**7.933,076**	**-25,655**

Tabelle 44: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Referenzperiode t = 0

Der Einsatz von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen mit dem Ziel der Ergebnismaximierung führt im Hinblick auf die Bilanzsumme zu einem optimierten Wert, der insgesamt um 25,7 TEUR geringer ist als der vorläufige Wert, wie in Tabelle 44 dargestellt ist. Die Veränderung der Bilanzsumme auf der Aktivseite ist insbesondere auf den Verkauf der fertigen Erzeugnisse unter Beachtung der Änderung des Herstellungskostenansatzes, den Abfluss liquider Mittel, die zur Tilgung von Verbindlichkeiten eingesetzt worden sind, sowie auf die Auflösung der aktiven latenten Steuern durch den Abbau von Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz zurückzuführen. Auf der anderen Seite entstehen gleichzeitig Aktivmehrungen sowohl im Anlage- und Umlaufvermögen als auch bei dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten im Wesentlichen durch die Ausübung von zur Auswahl gestellten Ansatz- und Bewertungswahlrechten.

Auf der Passivseite resultiert der Rückgang im Wesentlichen aus der Zahlung einer Sondertilgung, wodurch auch der leichte Rückgang der sonstigen Verbindlichkeiten bedingt ist, da dort ausschließlich Zinsaufwendungen des letzten Quartals ausgewiesen werden. Die Veränderung des Eigenkapitals ist auf die Erhöhung des Jahresergebnisses nach Ausschüttung zurückzuführen, wobei der Betrag der Ausschüttung im Rahmen des Versuchs zur Ergebnismaximierung auf den Wert Null gesetzt worden ist. Bei den Rückstellungsposten ergeben sich zwei gegenläufige Entwicklungen. Während die Ergebnisrückstellungen aufgrund des nunmehr positiven Jahresergebnisses angestiegen sind, wurden die Ansätze der Pensionsrückstellungen und der sonstigen Rückstellungen durch das entsprechende Wahlrecht zum Zinssatz bzw. durch den Ermessenspielraum zur Bewertungshöhe verringert. Im vorläufigen Jahresabschluss wurden aktive latente Steuern, die sowohl auf steuerlichen Verlustvorträgen als auch auf Vermögensdifferenzen

basierten, ausgewiesen. Die betrachtete Vermögensdifferenz drehte sich bei der Optimierung um, so dass nunmehr eine passive latente Steuer resultiert. Steuerliche Verlustvorträge sind aufgrund der positiven Bemessungsgrundlagen nicht mehr entstanden.

Erfolgsposten nach Optimierung		Erfolgsposten vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
oBUE 0	**7.517,000**	**vBUE 0**	**7.388,000**	**129,000**
oES 0	-141,700	vES 0	-139,000	-2,700
oNUE 0	**7.375,300**	**vNUE 0**	**7.249,000**	**126,300**
oBV 0	32,746	vBV 0	118,000	-85,254
oGS 0	**7.408,046**	**vGS 0**	**7.367,000**	**41,046**
oMA 0	-4.150,000	vMA 0	-4.200,000	50,000
oRE 0	**3.258,046**	**vRE 0**	**3.167,000**	**91,046**
oPA 0	-1.316,667	vPA 0	-1.380,000	63,333
oTA 0	-6,847	vTA 0	0,000	-6,847
oSBA 0	-1.163,333	vSBA 0	-1.200,000	36,667
oSBE 0	50,000	vSBE 0	50,000	0,000
oEBITDA 0	**821,198**	**vEBITDA 0**	**637,000**	**184,198**
oAFA 0	-511,000	vAFA 0	-553,000	42,000
oEBIT 0	**310,198**	**vEBIT 0**	**84,000**	**226,198**
oZI 0	-183,250	vZI 0	-242,125	58,875
oEABZ 0	10,000	vEABZ 0	0,000	10,000
oEBT 0	**136,948**	**vEBT 0**	**-158,125**	**295,073**
oKSt 0	-20,075	vKSt 0	0,000	-20,075
oGewSt 0	-19,640	vGewSt 0	-2,481	-17,159
oLS 0	-2,939	vLS 0	45,638	-48,577
oJE 0	**94,294**	**vJE 0**	**-114,968**	**209,262**
oASG 0	0,000	vASG 0	0,000	0,000
oJENA 0	**94,294**	**vJENA 0**	**-114,968**	**209,262**

Tabelle 45: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die Referenzperiode t= 0

Tabelle 45 zeigt, dass die Netto-Umsatzerlöse nach Maximierung des handelsrechtlichen Jahresergebnisses insgesamt um 126,3 TEUR angestiegen sind, was aus dem vorgezogenen und dem zusätzlichen Verkauf resultiert. Die beiden zahlungswirksamen Transaktionen abzüglich des mit ihnen verbundenen Aufbaus der Forderungen in Höhe von 19,5 TEUR stellen in etwa die Differenz zwischen dem Abbau der liquiden Mittel (-141,3 TEUR) und deren Verwendung zur Tilgung der Verbindlichkeiten (-250 TEUR) dar. Der Rückgang der Bestandsveränderung resultiert ebenfalls aus dem Abgang der fertigen Erzeugnisse (-90 TEUR) sowie der anteiligen Anpassung des Herstellungskostenansatzes ($\frac{28}{118}$ * 20 TEUR = 4,746 TEUR).

Der Rückgang der Materialaufwendungen erfolgt im Zusammenhang mit dem handelsrechtlichen Wahlrecht zum Verbrauchsfolgeverfahren bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen in Höhe von 50 TEUR, was auch die Differenz zwischen den Beständen der RHB-Stoffe in der Bilanz darstellt. Die Verminderung der Personalaufwendungen (63,333 TEUR) resultiert aus der Aktivierung der Personalkosten für die Entwicklung einer selbsterstellten Software in Höhe von 30 TEUR sowie der Aktivierung der anteiligen Verwaltungsgemeinkosten ($\frac{2}{3}$ * 50 TEUR = 33,333 TEUR) in Verbindung mit den selbsterstellten Sachanlagen. Die Tantiemen beziehen sich auf das positive Ergebnis vor Steuern und betragen 5% dieser Bemessungsgrundlage. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen werden aufgrund der Auflösung der Drohverlustrückstellung in Höhe von 20 TEUR sowie der Aktivierung der anteiligen Verwaltungsgemeinkosten ($\frac{1}{3}$ * 50 TEUR = 16,667 TEUR) um insgesamt 36,667 TEUR vermindert. Durch die Ermessensspielräume zur Bestimmung der Nutzungsdauer wurden die Abschreibungen um 42 TEUR verringert. Die vorläufige Erfassung des Disagios im Zinsaufwand in

Höhe von 60 TEUR fällt aufgrund der Aktivierung weg und nur der jährliche Auflösungsbetrag von 5 TEUR verbleibt unter diesem Posten, was zu einer Differenz von 55 TEUR führt. Zusätzlich vermindert sich der Zinsaufwand aufgrund der Leistung einer Sondertilgung um 3,875 TEUR. Die optimalen Erträge aus der Abzinsung entstehen durch das Wahlrecht zum Zinssatz bei der Bewertung von Pensionsrückstellungen. Der Einsatz der ausgewählten handelsrechtlichen Maßnahmen führt zu einem positiven Ergebnis vor Steuern in Höhe von 136,948 TEUR. Für die Berechnung der Ertragsteuern ist zusätzlich also nur noch die Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz relevant und keine steuerlichen Verlustvorträge mehr. Jegliche Vermögensdifferenzen kleiner oder gleich Null würden die steuerlichen Bemessungsgrundlagen unter Berücksichtigung der Hinzurechnungen erhöhen und somit zu einem gesamten Ertragssteueraufwand von mindestens 42,654 TEUR[1291] führen, was einer Steuerquote von mindestens 31,15% entsprechen würde. Die Begrenzung der Ertragsteuern durch eine Soll-Steuerquote von 29% dient zunächst der Deckelung von resultierenden Steuerzahlungen in der Folgeperiode. Diese Bedingung wird von dem Modell derart interpretiert, dass bei einer für die Einhaltung der Steuerquote zu hohen Bemessungsgrundlage solche steuerlichen Maßnahmen zum Einsatz kommen, die die relevanten Bilanzansätze verringern. Daraus resultiert eine Kürzung der steuerlichen Bemessungsgrundlage, die zu einer Verringerung der Ertragssteuerlast und gleichzeitig aber zu einer Vergrößerung des Aufwands aus passiven latenten Steuern führt. In dem optimierten Ansatz beträgt die Summe der Aufwendungen aus Ertragsteuern und latenten Steuern eben 42,654 TEUR. Bei einer gegebenen steuerlichen Bemessungsgrundlage muss diese Summe immer identisch sein. Steuerliche Maß-

[1291] In diesem Fall würde die Körperschaftsteuer mindestens 21,672 TEUR (136,948 * 0,15825) und die Gewerbesteuer 20,982 TEUR ([136,948+20,813]*0,035*3,8) betragen. Siehe auch die Berechnung im Abschnitt 3.2.5.2.2 mit der Annahme $oVD_0 \leq 0$.

nahmen dienen dann lediglich der Verteilung der Summe zwischen den Ertragsteuern und latenten Steuern.

Zahlungsposten nach Optimierung		Zahlungsposten vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
oNUE $_0$	7.375,300	vNUE $_0$	7.249,000	126,300
oSBE $_0$	50,000	vSBE $_0$	50,000	0,000
Delta SUV $_0$	-731,500	Delta SUV $_0$	-712,000	-19,500
Summe Einz.	**6.693,800**	**Summe Einz.**	**6.587,000**	**106,800**
oMA $_0$	-4.150,000	vMA $_0$	-4.200,000	50,000
oPA $_0$	-1.316,667	vPA $_0$	-1.380,000	63,333
oSBA $_0$	-1.163,333	vSBA $_0$	-1.200,000	36,667
Delta RHBARAP $_0$	-878,000	Delta RHBARAP $_0$	-828,000	-50,000
Delta VBLL $_0$	391,000	Delta VB $_0$	391,000	-0,000
Delta RST $_0$	80,000	DeltaRST $_0$	110,000	-30,000
oEABZ $_0$	10,000	vEABZ $_0$	0,000	10,000
vERST $_{-1}$	0,000	vERST $_{-1}$	0,000	0,000
Summe Ausz.	**-7.027,000**	**Summe Ausz.**	**-7.107,000**	**-80,000**
oCFOP $_0$	**-333,200**	**vCFOP $_0$**	**-520,000**	**186,800**
oINVIAV $_0$	-620,000	vINVIAV $_0$	-590,000	-30,000
oDINVIAV $_0$	0,000	vDINVIAV $_0$	0,000	0,000
oINVSAV $_0$	-6.033,000	vINVSAV $_0$	-5.983,000	-50,000
oDINSAV $_0$	0,000	vDINSAV $_0$	0,000	0,000
oCFIN $_0$	**-6.653,000**	**vCFIN $_0$**	**-6.573,000**	**-80,000**
DeltavGEZK $_0$	1.975,000	DeltavGEZK $_0$	1.975,000	0,000
oVBKI $_0$	5.940,000	ABVBKI $_0$	5.940,000	0,000
oTILG $_0$	-750,000	vTILG $_0$	-500,000	-250,000
oZI $_0$	-178,250	vZI $_0$	-182,125	3,875
Delta SVB $_0$	42,625	Delta SVB $_0$	44,563	-1,938
oASG $_0$	0,000	vASG $_0$	0,000	0,000
oCFFI $_0$	**7.029,375**	**vCFFI $_0$**	**7.277,438**	**-248,063**
oABLM $_0$	25,000	vLM $_{-1}$	25,000	0,000
oCF $_0$	43,175	vCF $_0$	184,438	-141,263
oLM $_0$	**68,175**	**vLM $_0$**	**209,438**	**-141,263**

Tabelle 46: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Referenzperiode t = 0

Tabelle 46 stellt die derivativ abgeleiteten optimierten Ein- und Auszahlungen in direkter Form dar. Die Einzahlungen werden aus den Erträgen unter Berücksichtigung der Korrekturen durch Bilanzierung der Aktivposten abgeleitet. Die Umsatzerlöse werden durch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 731,5 TEUR korrigiert, da diese noch nicht zur Einzahlung gekommen sind. Somit erhöhen sich die Einzahlungen insgesamt um 106,8 TEUR aufgrund der vor Abschluss der Periode zusätzlich getätigten Verkäufe. Im Hinblick auf die unterjährigen Zahlungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, deren Verbräuche unter dem Posten der Materialaufwendungen aufgeführt sind, wird der um 50 TEUR verminderte Betrag aus der Erfolgsrechnung übernommen. Der Rückgang resultiert grundsätzlich aus der erfolgswirksamen, aber zahlungsunwirksamen Umstellung des handelsrechtlichen Verbrauchsfolgeverfahrens bei den Rohstoffen. Die zahlungsunwirksame Verminderung der Materialaufwendungen korrespondiert jedoch mit der ebenfalls zahlungsunwirksamen Erhöhung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe in Höhe von 50 TEUR, womit der Zahlungseffekt in der der Finanzrechnung neutralisiert wird.[1292]

Die aus der Erfolgsrechnung übernommenen Personalaufwendungen in Höhe von 1.316,667 TEUR werden um 63,333 TEUR verringert. Diese Aufwandsminderungen, die aus der Aktivierung der selbsterstellten Software (30 TEUR) und der selbsterstellten Anlagen (33,333 TEUR) resultieren, sind grundsätzlich zahlungsunwirksam. Die Aktivierung im Anlagevermögen löst jedoch gleichzeitig die Umgliederung der Ausgaben von der operativen

[1292] Dabei wird der Differenzbetrag bei den RHB-Stoffen und dem aktiven RAP nach Optimierung um 55 TEUR korrigiert (-878 TEUR = -853 – 80 + 55). Die Korrektur betrifft die Aktivierung des Disagios, die in der Darstellung des operativen Cash Flows neutralisiert werden muss, da sie in diesem Aktivitätsbereich zahlungsunwirksam ist.

Geschäftstätigkeit zum Bereich der Investitionstätigkeit aus. Der Rückgang der übernommenen sonstigen betrieblichen Aufwendungen resultiert neben der Aktivierung von Verwaltungsgemeinkosten in Höhe von 16,667 TEUR aus der Auflösung der Drohverlustrückstellung. Da dieser Vorgang zahlungsunwirksam ist, muss der Posten in Verbindung mit der Entwicklung der Rückstellungen betrachtet werden, die sich ebenfalls zunächst um 20 TEUR verringerten, wodurch der Effekt in der Finanzrechnung neutralisiert wurde. Analog ist mit den Erträgen aus der Abzinsung in Höhe von 10 TEUR zu verfahren. Diese beiden zahlungsunwirksamen Erträge in Höhe von insgesamt 30 TEUR entsprechen dem zahlungsunwirksamen Rückgang der Rückstellung in derselben Höhe. Die operativen Auszahlungen verringern sich insgesamt um 80 TEUR. Der Rückgang der gesamten operativen Ausgaben entspricht dem Anstieg der Auszahlungen im Rahmen der Investitionstätigkeit durch Umgliederung der für die Aktivierung im Anlagevermögen relevanten Ausgaben, weil alle übrigen Maßnahmen auf der Auszahlungsseite zahlungsunwirksam sind.

Der Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit hat sich somit aufgrund der eingesetzten Maßnahmen insgesamt um 186,8 TEUR erhöht. Es wurden neben der Aktivierung der selbsterstellten Software sowie der Verwaltungsgemeinkosten im Zusammenhang mit selbsterstellten Anlagen keine realen Investitionen in Referenzperiode mehr vorgenommen, wodurch der Cash Flow aus der Investitionstätigkeit somit nur durch die Umgliederung der Ausgaben verändert wird. Der Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit verringert sich um 248,1 TEUR aufgrund der Maßnahme zur Sondertilgung. Der vorgegebene Spielraum zur maximalen Ausschüttung in Höhe von 100 TEUR wurde im Rahmen des Optimierungsversuchs nicht genutzt. Es resultiert ein positiver gesamter Cash Flow in Höhe von

43,175 TEUR nach Durchführung des Programms der Ergebnismaximierung. Der vorläufige Cash Flow beträgt 184,438 TEUR, woraus sich eine Differenz zwischen den Darstellungen vor und nach Optimierung von 141,263 TEUR ergibt. Diese Differenz entspricht genau der Entwicklung des Bestands der liquiden Mittel in der Bilanz.

3.2.5.2.2 Nebenrechnungen

	oINV $_0$	oDINV $_0$	Durchschnittliche Nutzungsdauer	oAFA $_0$	oRBW $_0$
Immaterielles AV	620,000	0	12,2	51,000	569,000
Grundstücke/ Bauten	2.944,000	0	58,9	50,000	2.894,000
Technische Anlagen	2.819,000	0	7,7	365,000	2.454,000
Andere BGA	270,000	0	6,0	45,000	225,000
	6.653,000	0		511,000	6.142,000

Tabelle 47: Darstellung der Investitionen, Abschreibungen und der Restbuchwerte des Anlagevermögens nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Die Aufstellung der Nebenrechnungen nach Optimierung dient noch einmal der Verifizierung der im Optimierungsmodell errechneten Werte. So ist in Tabelle 47 die Entwicklung der optimalen Restbuchwerte des Anlagevermögens dargestellt. Die Aktivierung der Entwicklungskosten von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens erfolgte über die Variablen zu den Investitionen, deren Effekt für die Finanzrechnung jedoch wieder neutralisiert worden ist, weil es sich um eine Umgliederung der Ausgaben von der operativen Geschäftstätigkeit zum Investitionsbereich handelt. Der Anstieg der Investitionen beläuft sich bei dem immateriellen Anlagevermögen auf 30 TEUR und bei den technischen Anlagen auf 50 TEUR. Die Abschreibungen wurden wiederum aufgrund von Ermessensspielräumen zur Bestimmung der Nutzungsdauer bei den immateriellen Vermögensgegenständen um 12 TEUR und bei den technischen Anlagen um 30 TEUR vermindert. Damit resultieren die Restbuchwerte von 569 TEUR für das imma-

terielle Anlagevermögen sowie von 5.573 TEUR für das Sachanlagevermögen. Diese Werte werden auch in die optimierte Darstellung der Bilanz übernommen.

	Nennbetrag Darlehen	Restbetrag Darlehen	Zins p.a.	Laufzeit Tage	Zinsen
ABVBKI $_0$	6.000,000		3,1%	180	93,000
oTILG1 $_0$	-500,000	5.500,000	3,1%	180	85,250
oTILG2 $_0$	-250,000	5.250,000			
oVBKI $_0$	5.250,000	oSVB $_0$	42,625	oZI $_0$	178,250

Tabelle 48: Darstellung der optimierten Tilgungen sowie resultierender optimaler Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Referenzperiode t = 0

In der Tabelle 48 werden die Primärwirkungen der Sondertilgung zur ersten planmäßigen Tilgung dargestellt. Der Restbetrag des Darlehens nach Ablauf der ersten Jahreshälfte verringert sich dadurch um 250 TEUR auf 5.500 TEUR, was wiederum Auswirkungen auf die Kalkulation der Zinsen für die zweite Jahreshälfte der Referenzperiode hat. Durch die Sondertilgung sinkt somit auch der optimale Bestand der sonstigen Verbindlichkeiten zum Ende der Referenzperiode. Dieser wird auch in die Bilanz übernommen. Der optimale Zinsaufwand verringert sich ebenfalls und wird in die Erfolgsrechnung übernommen.[1293] Aus dem Rückgang des Zinsaufwands resultiert eine Minderung der optimalen sonstigen Verbindlichkeiten, da dieser Posten die Zinsen des letzten Quartals enthält, was die Hälfte des zweiten halbjährlichen optimalen Zinsaufwands darstellt. Der Bestand ist auch in der Bilanz nach Durchführung der Optimierung wiederzufinden.

[1293] Der Zinsaufwand in der Erfolgsrechnung wird mit 183,250 TEUR (= 178,250 + 5) ausgewiesen. Es wird die jährliche Auflösung des Disagios mitberücksichtigt.

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
oIAV $_0$	opt. Imm. Anlagevermögen	569,000	ostIAV $_0$	539,000	30,000
oSAV $_0$	opt. Sachanlagevermögen	5.573,000	ostSAV $_0$	5.553,000	20,000
oRHB $_0$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	853,000	ostRHB $_0$	853,000	0,000
oFE $_0$	opt. Fertige Erzeugnisse	32,746	ostFE $_0$	32,746	0,000
oSUV $_0$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	731,500	ostSUV $_0$	731,408	0,092
oARAP $_0$	opt. Aktiver RAP	80,000	ostARAP $_0$	80,000	0,000
oPRST $_0$	opt. Pensionsrückstellungen	-50,000	ostPRST $_0$	-40,000	-10,000
oSRST $_0$	opt. Sonst. Rückstellungen	-30,000	ostSRST $_0$	0,000	-30,000
oVD $_0$	opt. Vermögens-Differenz	7.759,246		7.727,446	10,092

Tabelle 49: Darstellung der Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Aus der Tabelle 49 ist zu erkennen, dass sich beinahe alle für die Aufstellung der Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz relevanten Posten verändert haben. Sämtliche handelsrechtlichen Werte stimmen mit den Werten der optimalen Bilanz überein. Die steuerrechtlichen Werte werden simultan ermittelt und können aufgrund von Ansatz- und Bewertungsvorbehalten sowie autonomen Spielräumen von den handelsrechtlichen Ansätzen abweichen. So kommt die Differenz bei dem immateriellen Anlagevermögen aufgrund des steuerlichen Ansatzverbots von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen zu Stande. Das Sachanlagevermögen weicht aufgrund der Durchführung der steuerlichen Sonderabschreibung ab. Bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen wird die steuerliche Teilwertabschreibung bei voraussichtlich dauernder Wertminderung nicht vorgenommen und ein zum Handelsrecht abweichendes Verbrauchsfolgeverfahren gewählt, so dass per Saldo der gleiche Wert für die Handels- und Steuerbilanz resultiert. Bei den fertigen Erzeugnissen wird die Teilwertabschreibung wiederum vorgenommen, so dass keine Differen-

zen zwischen den Ansätzen mehr bestehen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhen sich sowohl handels- als auch steuerrechtlich aufgrund des zusätzlichen Verkaufs. Es wird eine geringere steuerliche Pauschalwertberichtigung, die zur Abweichung zwischen Handels- und Steuerbilanz führt, vorgeschlagen, um insbesondere die vorgegebene Steuerquote einhalten zu können. Der handelsrechtliche Ansatz in Bezug auf den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten durch Aktivierung des Disagios wurde analog zum steuerrechtlichen Ansatz ausgeübt, so dass hier ebenfalls keine Differenz mehr vorhanden ist.

Es bestanden keine steuerrechtlichen Spielräume die Wertansätze der Rückstellungen zu verändern. Der Unterschied bei den Differenzen zur vorläufigen Darstellung vor Optimierung resultiert ausschließlich aus den handelsrechtlichen Veränderungsmöglichkeiten. Der Optimierungsversuch verändert schließlich die Gesamtdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz von -155 TEUR vor Optimierung auf 10,092 TEUR nach Optimierung, was sowohl Auswirkungen auf die Darstellung der latenten Steuern in der Bilanz als auch in der Erfolgsrechnung entfaltet.

Variable	***Bezeichnung***	*Variable Körperschaftsteuer*	*Wert*	*Variable Gewerbesteuer*	*Wert*
$osVV_0$	opt. Steuerliche Verlustvorträge	$oZVE_0$	0,000	oGE_0	0,000

Tabelle 50: Darstellung der steuerlichen Verlustvorträge nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Wie in Tabelle 50 dargestellt, ergeben sich nach Durchführung des Optimierungsversuchs keine steuerlichen Verlustvorträge zur Kalkulation von aktiven latenten Steuern aufgrund der nunmehr positiven steuerlichen Bemessungsgrundlagen.

Steuersätze		ALSoVV $_0$	LSoVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	1,514
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,083
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	1,342
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	2,939
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-2,939	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-2,939	

Tabelle 51: Berechnung latenter Steuern für den Ausweis in der Bilanz und Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

In Tabelle 51 wird schließlich die eigentliche Kalkulation der latenten Steuern auf Basis der steuerlichen Verlustvorträge und Vermögensdifferenzen nachvollzogen. Es resultieren keine aktiven latenten Steuern aufgrund von steuerlichen Verlustvorträgen mehr. Da sich die Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz nach Durchführung der Optimierung umgedreht hat, resultieren ebenfalls keine aktiven latenten Steuern mehr sondern passive latente Steuern. Der optimale Betrag von 2,939 TEUR ist sowohl auf der Passivseite der optimalen Bilanz als auch als Aufwand aus latenten Steuern in der optimalen Erfolgsrechnung abgebildet.

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
oEBT $_0$	136,948	oEBT $_0$	136,948	sk	15%
VD $_{-1}$ - oVD $_0$	-10,092	VD $_{-1}$ - vVD $_0$	-10,092	soli	5,5%
Korrektur KSt $_0$	0,000	Korrektur GewSt $_0$	20,813	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE $_{-1}$	0,000	me	3,5%
oZVE $_0$	126,857	oGE $_0$	147,669	he	380%
oKSt $_0$	20,075	oGewSt $_0$	19,640		

Tabelle 52: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

In der Tabelle 52 ist noch einmal die Kalkulation der Ertragsteuern abgebildet, wie sie im Rahmen des Optimierungsversuchs stattfindet. Es wird zunächst das optimierte Ergebnis vor Steuern aus der Erfolgsrechnung übernommen. Es erfolgt eine Anpassung um die Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz, die nach Durchführung der Optimierung die steuerlichen Bemessungsgrundlagen nicht mehr erhöht sondern mindert und dadurch mit der Bilanzierung der passiven latenten Steuern korrespondiert. Die außerbilanzielle Korrektur der Gewerbesteuer wurde aufgrund der Verringerung des Zinsaufwands vermindert. Insgesamt ergeben sich sowohl für die optimale Körperschaft- als auch für die Gewerbesteuer positive Bemessungsgrundlagen, woraus eine optimale gesamte Steuerlast von 39,715 TEUR resultiert. Diese Steuerlast sowie die Aufwendungen aus latenten Steuern sind auch in der Erfolgsrechnung wiederzufinden. Die optimale Bilanz übernimmt der Wert der Ertragsteuern in den Posten der sonstigen Rückstellungen.

Bezeichnung	*Variable*	*Wert*	*Bezeichnung*	*Abkürzung*	*Eingabe*
Tantiemeaufwand	oTA_0	6,847	Ergebnisfaktor auf das EBT	ta	5%

Tabelle 53: Berechnung der Tantieme für den Ausweis in der Erfolgsrechnung nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Aufgrund der nunmehr positiven Bemessungsgrundlage für die Tantieme ergibt sich ein Tantiemeaufwand nach Durchführung der Optimierung wie in Tabelle 53 abgebildet. Der Wert beträgt 5% des optimalen Ergebnisses vor Steuern und mindert in der Erfolgsrechnung die eigene Bemessungsgrundlage, was durch eine iterative Berechnung nachvollzogen wird. Zusätzlich werden die Tantiemen zusammen mit den Ertragsteuern in die Ergebnisrückstellungen der optimalen Bilanz übernommen.

3.2.5.2.3 Kennzahlen

Variable	*Vorläufiger Wert*	*Soll- Wert*	*Optimierter Wert*
$UR1_0$	1,16%	≥ 4,2%	4,21%
$UR2_0$	-2,18%	≥ 1,8%	1,86%
$UR3_0$	-1,59%	≥ 1,2%	1,28%
MAQ_0	57,01%	≤ 57,0%	56,02%
REQ_0	42,99%	≥ 43,0%	43,98%
PAQ_0	18,73%	≤ 18,0%	17,77%
$AFAQ_0$	8,41%	≤ 8,0%	7,68%
SAQ_0	-1,57%	≤ 29,0%	29,00%
ZDG_0	34,69%	≥ 100,0%	169,28%
EKR_0	-5,75%	≥ 4,5%	4,71%
GKR_0	1,58%	≥ 3,0%	3,55%
$CFEKR_0$	-26,00%	≥ -32,0%	-16,66%
$CFUR_0$	-7,17%	≥ -10,0%	-4,52%

Tabelle 54: Vergleichende Darstellung der Rentabilitätskennzahlen nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

In der Tabelle 54 sind die vorläufigen Werte für verwendete Rentabilitätskennzahlen den Soll-Vorgaben und den optimierten Werten gegenübergestellt. Bei Durchführung des Optimierungsversuchs mit der Zielsetzung der Gewinnmaximierung können sämtliche Soll-Vorgaben eingehalten werden. Die aufgeführten Kennzahlen stehen dabei in unterschiedlichen Beziehungen zueinander. So korrespondieren insbesondere die Kennzahlen zur Umsatzrentabilität, Rohertragsquote, Zinsdeckungsgrad und zur Kapitalrentabilität mit der Maximierung des Jahresergebnisses auf positive Art, d.h. je höher das Ergebnis, desto größer die entsprechende Kennzahl. Die zugehörigen Verhältnisse werden durch ein Niveau, welches nicht unterschritten werden darf, begrenzt und somit durch ≥ - Nebenbedingungen bestimmt. Auf der anderen Seite werden die Kennzahlen zu den Aufwandsquoten durch ≤- Bedingungen begrenzt, da die Material-, Personalaufwendungen

sowie die sonstigen betrieblichen Aufwendungen das zu maximierende Ergebnis mindern. Somit korrespondiert die Festlegung einer Obergrenze dieser Kennzahlen mit dem Ziel der Ergebnismaximierung.

Eine besondere Rolle kommt in dem verwendeten Optimierungsmodell der Kennzahl der Steueraufwandsquote zu. Sie stellt ein typisches konkurrierendes Nebenziel zum Oberziel der Ergebnismaximierung dar. Die Steueraufwandsquote wird in dem Modell als Verhältnis zwischen den optimalen Ertragsteuern und dem optimalen Ergebnis vor Steuern gebildet. Je höher das Ergebnis vor Steuern, desto höher die steuerliche Bemessungsrundlage und somit die Ertragsteuern, die wiederum das zu maximierende Jahresergebnis nach Steuern mindern. Die Begrenzung der Steueraufwandquote durch ein nicht zu überschreitendes Niveau macht es möglich, das handelsrechtliche Jahresergebnis zu maximieren bei gleichzeitiger Beschränkung der Steuerlast. Diese simultane Verfolgung von konkurrierendem Haupt- und Nebenziel wird insbesondere durch den Einsatz autonomer steuerrechtlicher, Bilanzansatz mindernder Maßnahmen ermöglicht.[1294] Danach werden vermehrt handelsrechtliche Maßnahmen zum Einsatz kommen, die das Ergebnis erhöhen und gleichzeitig solche steuerrechtlichen Maßnahmen verwendet, die die Bilanzansätze mindern. Diese Strategie führt aufgrund der Korrektur der aus dem handelsrechtlichen Ergebnis vor Steuern abgeleiteten steuerlichen Bemessungsgrundlagen durch auftretende Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz zur Verringerung der effektiven Steuerlast bei gleichzeitiger Erhöhung der passiven latenten Steuern. Die steuerrechtlichen Aktionsparameter können also bei gegebenem

[1294] Differenzierte Handels- und Steuerbilanzpolitik kann zum Erhalt von Ausschüttungspotenzial bzw. zum verbesserten Rating bei simultaner Senkung der Steuerbelastung beitragen, vgl. *Richter* 2010, S.511f.; *Ortmann-Babel/ Bolik/ Gageur* 2009, S.934f.

und nur durch handelsrechtliche Parameter beeinflussbarem handelsrechtlichen Ergebnis vor Steuern nur die Verteilung der gesamten und für das Ergebnis fixen Steuerlast auf die Ertragsteuern und die latenten Steuern beeinflussen. Eine Verschiebung von der Ertragssteuerlast in Richtung der passiven latenten Steuern bedeutet bei gleichem handelsrechtlichen Jahresergebnis ein kurzfristiges Einsparungspotenzial bei den Auszahlungen für laufende Ertragsteuern. Die Steuerquote stellt als einzige Kennzahl eine effektive Restriktion im Hinblick auf die optimalen Lösung dar, weil das vorgegebene Soll- Niveau von 29% gerade noch eingehalten werden kann.

Die beiden Kennzahlen zur Cash Flow- Eigenkapital- und Cash Flow-Umsatzrentabilität wurden durch negative Soll-Vorgaben begrenzt, da in der betrachteten Referenzperiode das Erreichen eines positiven operativen Cash Flow aufgrund der erstmaligen Finanzierung insbesondere von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen nicht möglich ist. Die Entwicklung dieser Cash Flow- Rentabilitätskennzahlen kann in unterschiedlichen Beziehungen zum Hauptziel der Ergebnismaximierung stehen. Je höher die Umsatzerlöse oder das Eigenkapital, desto geringer fällt die Cash- Flow- Rentabilität bei gleichbleibendem operativen Cash Flow aus, weil sich in diesen Fällen der Nenner der Kennzahlen vergrößert und der Zähler fix bleibt. Das bedeutet, dass bei Maximierung des Jahresergebnisses z.B. aufgrund von einer Erhöhung der Umsatzerlöse durch das Vorziehen von Verkaufsvorgängen, die in der Referenzperiode jedoch noch nicht zahlungswirksam werden, sich die Cash Flow- Umsatzrendite verschlechtert. Auf der anderen Seite lässt sich die Kennzahl bei der Erhöhung der Umsatzerlöse und sofortiger Zahlungswirksamkeit überdurchschnittlich verbessern, weil der relative Anstieg des operativen Cash Flows in der Regel höher sein dürfte als der gleichzeitige relative Anstieg der Umsatzerlöse. Durch dieses überproporti-

onale Wachstum lässt sich das Niveau der Cash Flow-Umsatzrendite steigern.[1295]

Variable	*Vorläufiger Wert*	*Soll- Wert*	*Optimierter Wert*
WOC_0	644,956	k.A.	662,319
$LG1_0$	21,20%	≥ 5,0%	6,73%
$LG2_0$	93,26%	≥ 75,0%	78,93%
$LG3_0$	186,47%	≥ 150,0%	166,36%
$DG1_0$	31,31%	≥ 33,0%	34,10%
$DG2_0$	115,37%	≥ 100,0%	112,25%
$DG3_0$	100,06%	≥ 95,0%	98,10%
AI_0	75,88%	≤ 80,0%	77,67%
EG_0	326,74%	≥ 300,0%	364,42%
EKQ_0	23,76%	≥ 25,0%	26,49%
FKQ_0	76,24%	≤ 75,0%	73,51%
$QKUS_0$	12,45%	≤ 13,0%	12,81%
$QLAS_0$	63,78%	≤ 62,0%	60,70%
FCF_0	-7.093,000	k.A.	-6.986,200
$SDDG_0$	-1.039,84%	k.A.	-748,59%
DVG_0	-11,2 Jahre	k.A.	-17,2 Jahre
CFR_0	18,67%	≥ -2,0%	4,3%

Tabelle 55: Vergleichende Darstellung der Liquiditätskennzahlen nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Aus der Tabelle 55 ist erkennbar, dass auch bei den Liquiditätskennzahlen sämtliche Nebenbedingungen eingehalten worden sind. Bei den Kennzahlen zum Working Capital sowie zum Free Cash Flow wurden keine Angaben gemacht, weil sie im Rahmen des verwendeten Optimierungsansatzes zunächst explizit ermittelt werden und nur Informationscharakter tragen sollen. Diese Kennzahlen bieten in der aufgestellten Form die Möglichkeit

[1295] Beispiel: Die vorläufige Umsatzrendite beträgt $\frac{CFOP}{NUE} = \frac{300}{1.000} = 30\ \%$. Ein Barverkauf von fertigen Erzeugnissen erhöht beide Komponenten um 100, so dass folgt $\frac{400}{1.100} = 36\%$.

als Hauptzielgrößen im Rahmen alternativer Optimierungen eingesetzt zu werden. Bei dem Schuldendienstdeckungsgrad und dem dynamischen Verschuldungsgrad wurden keine Angaben gemacht, da die Referenzperiode von einem negativen Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit und Investitionstätigkeit geprägt und dadurch im Hinblick auf ihre Berechnung und Interpretation keine rationale Grundlage gegeben ist.

Die Liquiditäts- und Deckungsgrade werden durch $\geq$ - Nebenbedingungen vorgegeben und sollen somit Schwellenwerte nicht unterschreiten. Mit Hilfe der Liquiditätsgrade soll grundsätzlich die Fähigkeit des Unternehmens dargestellt werden, mit den zum Stichtag verfügbaren liquiden Mitteln oder ihren Äquivalenten die kurzfristigen Schulden decken zu können. Die Zahlungszeitpunkte der kurzfristigen Schulden und Vermögenswerte spielen hierbei eine wichtige Rolle. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass höhere Liquidität grundsätzlich zu Lasten von Rentabilität geht und umgekehrt. Höher frequentierte Auszahlungen mindern die Liquiditätsbestände, können aber gleichzeitig etwa durch Lieferantenskonti und daraus resultierende Materialaufwandsminderungen bei Verbräuchen die Rentabilität erhöhen. Ertragsmindernde Kundenskonti stellen wiederum Anreize für höher frequentierte Einzahlungen dar. Da die Ausgangssituation der Referenzperiode durch eine moderate Finanzlage und eine negative Ertragslage geprägt ist, wurden bei den Liquiditätsgraden die Sollwerte niedriger angesetzt als die vorläufigen Werte, um speziell in dieser Situation aus vorhandener Liquidität einen Nutzen im Hinblick auf die Rentabilitätssteigerung erzielen zu können. Bei den Deckungsgraden, die die Finanzierung des produktionsnotwendigen Anlage- und Umlaufvermögens durch langfristig verfügbares Eigen- und Fremdkapital abbilden, sollen sich die Vorgaben an den ausgewogenen vorläufigen Werten orientieren.

Durch das Zusammenspiel der ≤- Bedingung zur Anlagenintensität und der ≥ - Bedingung zum Elastizitätsgrad wird dem Verhältnis zwischen Anlage- und Umlaufvermögen durch die Berücksichtigung einer Unter- und einer Obergrenze eine Bandbreite gesetzt. Dabei soll das Anlagevermögen einen Betrag von 80% der Bilanzsumme nicht überschreiten und gleichzeitig wertmäßig mindestens das Dreifache des Umlaufvermögens betragen. Hierbei geht es also um eine Ausgewogenheit zwischen lang- und kurzfristig dienenden Vermögensgegenständen. Aufgrund der Vorgabe eines einzuhaltenden Niveaus der Eigenkapitalquote durch die Bank stellen die Kapitalquoten die wichtigsten Nebenziele in dem Modell dar. Die ≥ - Nebenbedingung zur Eigenkapitalquote korrespondiert grundsätzlich mit dem Hauptziel der Ergebnismaximierung, da bei Steigerung des Jahresergebnisses die relative Erhöhung des Eigenkapitals größer ausfällt als die der Bilanzsumme, was zu Steigerung der Eigenkapitalquote führt. Insbesondere soll der Wert von 25% nicht unterschritten werden, was in der vorläufigen Ausgangssituation der Fall ist und durch das Hauptziel der Maximierung des Jahresergebnisses erreicht werden kann. Die Fremdkapitalquoten als ≤-Bedingungen ergeben die spiegelbildliche Darstellung der Eigenkapital-Verhältnisse. Die Kennzahl Cash Flow Ratio bildet das Verhältnis zwischen dem gesamten Cash Flow einer Periode zu den kurzfristigen Schulden ab. Die ≥ - Nebenbedingung soll Mindestgrößen für die Cash Flows garantieren. Es wurde ein negativer Wert gewählt, um mit den vorläufig generierten liquiden Mitteln die Rentabilitätsverhältnisse zu steigern. In der folgenden Tabelle 56 ist zusätzlich die Entwicklung der Durchlaufzeiten dargestellt.

Variable	*Bezeichnung*	*vorl. Wert*	*opt. Wert*
VRW_0	Vorratsreichweite	68,8	74,0
DLZ_0	Debitorenlaufzeit	35,4	35,7
KLZ_0	Kreditorenlaufzeit	28,1	28,1

Tabelle 56: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 0

3.2.5.3 Sekundärwirkungen der Maßnahmen

3.2.5.3.1 Haupt- und Nebenrechnungen

Aktiva nach Optimierung		Aktiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voIAV $_1$	508,000	vIAV $_1$	464,000	44,000
voSAV $_1$	5.196,000	vSAV $_1$	5.096,000	100,000
voRHB $_1$	487,000	vRHB $_1$	537,000	-50,000
voFE $_1$	52,951	vFE $_1$	78,912	-25,961
voSUV $_1$	590,333	vSUV $_1$	626,333	-36,000
voLM $_1$	433,029	vLM $_1$	531,790	-98,761
voARAP $_1$	75,000	vARAP $_1$	25,000	50,000
voALS $_1$	0,000	vALS $_1$	23,300	-20,300
voBS $_1$	**7.342,313**	**vBS $_1$**	**7.382,335**	**-40,022**

Passiva nach Optimierung		Passiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voGEZK $_1$	2.000,000	vGEZK $_1$	2.000,000	0,000
voVOR $_1$	94,294	vVOR $_1$	-114,968	209,262
voJENA $_1$	**78,998**	**vJENA $_1$**	**82,762**	**-3,764**
voPRST $_1$	90,000	vPRST $_1$	90,000	0,000
voERST $_1$	90,841	vERST $_1$	69,187	21,654
voSRST $_1$	50,000	vSRST $_1$	50,000	0,000
voVBKI $_1$	4.750,000	vVBKI $_1$	5.000,000	-250,000
voVBLL $_1$	148,000	vVBLL $_1$	164,667	-16,667
voSVB $_1$	38,750	vSVB $_1$	40,688	-1,938
voPLS $_1$	1,430	vPLS $_1$	0,000	1,430
voBS $_1$	**7.342,313**	**vBS $_1$**	**7.382,335**	**-40,022**

Tabelle 57: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Planperiode t = 1

Aufgrund der Änderungen zum Ansatz und der Bewertungshöhe der Vermögensgegenstände und Schulden in der Referenzperiode t = 0 werden auch die Werte der Planperioden durch die Sekundärwirkungen der eingesetzten Maßnahmen beeinflusst. In der Tabelle 57 sind die Bilanzwerte vor

Optimierung den vorläufig optimierten Bilanzwerten der Planperiode t = 1 nach Anpassung der Referenzperiode t = 0 gegenübergestellt. Das immaterielle Anlagevermögen erhöht sich um 44 TEUR aufgrund der Maßnahmen zwei und drei. Zum Ende der Referenzperiode wurde eine selbsterstellte Software in Höhe von 30 TEUR aktiviert. Bei einer angenommenen Nutzungsdauer von drei Jahren erhöht sich das immaterielle Anlagevermögen dementsprechend zunächst um 20 TEUR (30 - $\frac{30}{3}$). Die Maßnahme drei betrifft die Verlängerung der Nutzungsdauer einer erworbenen Software von drei auf fünf Jahre, was den jährlichen Abschreibungsbetrag um 12 TEUR mindert. Somit erhöht sich der Restbuchwert in der zweiten Periode um 24 TEUR. Bei dem Anstieg der Restbuchwerte des Sachanlagevermögens um 100 TEUR handelt es sich um die Maßnahmen fünf und sechs. Zunächst wird der Herstellungskostenansatz einer selbsterstellten Anlage zum Ende der Referenzperiode um 50 TEUR erhöht, woraus bei einer angenommenen Nutzungsdauer von weiteren fünf Jahren in der folgenden Planperiode ein Anstieg des Restbuchwerts um 40 TEUR (50 - $\frac{50}{5}$) resultiert. Zusätzlich wird aufgrund der Verlängerung der Nutzungsdauer einer Maschine der jährliche Abschreibungsbetrag um 30 TEUR verringert, was in der Planperiode t = 1 zu einem Anstieg des Restbuchwerts von 60 TEUR führt. In der Tabelle 58 ist die Entstehung der Restbuchwerte des Anlagevermögens dargestellt.

	$voINV_1$	$voDINV_1$	Durchschnittliche Nutzungsdauer	$voAFA_1$	$voRBW_1$
Immaterielles AV	0,000	0	9,3	61,000	508,000
Grundstücke/ Bauten	10,000	0	58,1	50,000	2.854,000
Technische Anlagen	40,000	0	6,6	380,000	2.114,000
Andere BGA	60,000	0	5,0	57,000	228,000
	110,000	0		548,000	5.704,000

Tabelle 58: Darstellung der Investitionen, veränderten Abschreibungen und Restbuchwerte für die Planperiode t = 1 nach Optimierung

Die Verringerung des handelsrechtlichen Bestands an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen um 50 TEUR resultiert aus der Maßnahme sieben der Referenzperiode aufgrund der rechnerischen Annahme zur Vorratsreichweite von 67 Tagen.[1296] Da der Bestand der RHB-Stoffe der Referenzperiode genau um 50 TEUR erhöht worden ist, muss sich der Bestand zum Ende der Planperiode wegen der zu Grunde gelegten Zusammenhänge zwischen dem durchschnittlichen Bestand und einer geplante Vorratsreichweite genau um diesen Betrag verändern. Bei dieser Anpassung kann es sich jedoch nicht um einen exakten Betrag wie z.B. bei der Änderung des Anlagevermögens handeln, da die modifizierten Planwerte nur über die konsistente Anwendung der Formel zur zukünftigen Entwicklung entstehen. Eine Berechnung aufgrund von Annahmen zu Preis- und Mengenentwicklungen wird in diesem Modell nicht vorgenommen. Der Bestand an fertigen Erzeugnissen wurde auf der Basis des bestehenden Verhältnisses der Referenzperiode in Abhängigkeit des Bestands an RHB-Stoffen der Planperiode kalkuliert. Dabei wurde der vorgezogene Verkauf in die Referenzperiode aus der Maßnahme 17 wieder neutralisiert, so dass sich ein Wert von 52,951 TEUR ergibt.[1297] Die Verminderung des geplanten sonstigen Umlaufvermögens in Höhe von 36 TEUR resultiert aus der Erhöhung des Bestands der Referenzperiode aus der Maßnahme 18 und den verringerten Umsatzerlösen in der Planperiode aus der Maßnahme 17 durch konsistente Formelanwendung auf Basis einer angenommenen Debitorenlaufzeit von 33 Tagen.[1298]

[1296] 487,000 = 2 * $\frac{67}{360}$ * 3.600 – 853,000.

[1297] 52,951 = $\frac{487{,}000 * (32{,}746+60)}{853{,}000}$. Auch bei diesem Planwert handelt es sich um eine konsistente Formelanwendung.

[1298] 590,333 = 2 * $\frac{33}{360}$ * 7.210 – 731,500.

Der Bestand an liquiden Mitteln resultiert aus der derivativen Ableitung der Cash Flows aus den einzelnen Aktivitätsformaten unter Berücksichtigung der Änderung des Umlaufvermögens und des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens sowie der operativen Schulden.[1299] Die Erhöhung des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens in Höhe von 50 TEUR in der ersten Planperiode resultiert aus der Aktivierung des Disagios aus der Maßnahme 14 in der Referenzperiode unter Berücksichtigung des jährlichen Auflösungsbetrages von 5 TEUR. Aufgrund von Abweichungen sowohl bei der handels- als auch der steuerrechtlichen Ausübung von Ansatz- und Bewertungsvorschriften im Rahmen der Optimierung der Referenzperiode t = 0 entstehen in der Planperiode t = 1 keine aktiven latenten Steuern mehr. In der Tabelle 60 sind die Entstehungsursachen der passiven latenten Steuern für die erste Planperiode dargestellt.

Auf der Passivseite ergibt sich der vorläufig optimierte Ergebnisvortrag der Planperiode als Folge der Transformation der Referenzperiode. Die Zusammensetzung der Abweichungen bei dem Jahresergebnis nach Ausschüttungen ist in der Tabelle 61 dargestellt. Die Pensionsrückstellungen der Planperiode werden zunächst nicht verändert, da eine Ableitung der Wirkungen aus der Umstellung des Zinssatzes in der Referenzperiode nicht möglich ist. Die Erhöhung der Ergebnisrückstellungen steht im Zusammenhang mit der Entwicklung der Ertragsteuern sowie der ergebnisabhängigen Tantiemen, was aus den Tabellen 61 und 62 hervorgeht. Die Verringerung des Planbestands der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten resultiert aus der Maßnahme 19 zur Sondertilgung in Höhe von 250 TEUR. Mit dieser Sondertilgung korrespondiert auch der Rückgang der sonstigen Ver-

[1299] Die Zusammensetzung ist in Tabelle 63 dargestellt.

bindlichkeiten, in denen noch nicht bezahlte Zinsen des letzten Quartals der Planperiode ausgewiesen sind, was in der folgenden Tabelle 58 dargestellt wird:

	Nennbetrag	Restbetrag		Laufzeit	
	Darlehen	Darlehen	Zins p.a.	Tage	Zinsen
oVBKI $_0$	5.250,000		3,1%	180	81,375
oTILG1 $_1$	-250,000	5.000,000	3,1%	180	77,500
oTILG2 $_1$	-250,000	4.750,000			
voVBKI $_1$	4.750,000	voSVB $_1$	38,750	voZI $_1$	158,875

Tabelle 59: Darstellung der Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Planperiode t = 1 nach Optimierung

Der Planwert für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen steigt um 16,667 TEUR aufgrund der Maßnahme zu den RHB- Stoffen sowie der konsistenten Anwendung der Formel zur Entwicklung des Bestands der Planperiode vor und nach Optimierung der Referenzperiode.[1300]

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV $_1$	vorl.opt. Imm. AV	508,000	vostIAV $_1$	488,000	20,000
voSAV $_1$	vorl.opt. SAV	5.196,000	vostSAV $_1$	5.181,000	15,000
voRHB $_1$	vorl.opt. RHB-Stoffe	487,000	vostRHB $_1$	487,000	0,000
voFE $_1$	vorl.opt. Fertige Erzeugnisse	52,951	vostFE $_1$	52,951	0,000
voSUV $_1$	vorl.opt. Sonst. UV	590,333	vostSUV $_1$	590,425	-0,092
voARAP $_1$	vorl.opt. Aktiver RAP	75,000	vostARAP$_1$	75,000	0,000
voPRST $_1$	vorl.opt. Pensionsrückst.	-90,000	vostPRST $_1$	-60,000	-30,000
voSRST $_1$	Vorl.opt. Sonst. Rückst.	-50,000	vostSRST $_1$	-50,000	0,000

[1300] 148,000 = 2 * $\frac{30}{360}$ * (3.600 + 487,000 – 853,000) – 391,000.

voVD $_1$	vorl.opt. Vermögens-Diff.	6.769,284	6.764,376	4,908
	Steuersätze		ALSoVV $_1$	LSoVD $_1$
	Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	0,736
	Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,040
	Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	0,653
	Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern			0,000	1,430
passive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)			-1,430	
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)			-2,939	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)			1,509	

Tabelle 60: Berechnung latenter Steuern für den Ausweis in der Bilanz und Erfolgsrechnung der Planperiode t = 1 nach Optimierung

Die handelsrechtlichen Werte der Planperiode werden analog zu der Referenzperiode aus der vorläufig optimierten Bilanz übernommen. Die steuerrechtlichen Werte müssen bei gegebenenfalls bestehenden Abweichungen angepasst werden. Im Fall des steuerrechtlichen Ansatzes des immateriellen Anlagevermögens resultiert die Abweichung von 20 TEUR aus der Aktivierung der selbsterstellter Software in Höhe von 30 TEUR abzüglich des darauf entfallenden Abschreibungsbetrags in Höhe von 10 TEUR. Die Abweichung beim dem Sachanlagevermögen von 15 TEUR entsteht durch die Maßnahme vier zur steuerlichen Sonderabschreibung in der Referenzperiode in Höhe von 20 TEUR. Aufgrund des dadurch entstandenen geringeren steuerlichen Restbuchwerts verringert sich die jährliche steuerliche Abschreibung, wodurch es über die Nutzungsdauer zum Abbau der Differenz zwischen Handles- und Steuerbilanz jährlich in Höhe von 5 TEUR kommt.[1301] Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die fertigen Erzeugnisse in der Planperiode werden mit gleichen Werten angesetzt, da auch in der

[1301] Siehe dazu auch in Maßnahme Nummer 4 die Formel (262).

Referenzperiode nach Optimierung keine Differenzen aufgetreten sind. Bei dem sonstigen Umlaufvermögen entsteht eine geringe Abweichung aufgrund des autonom ausgeübten steuerlichen Ermessensspielraums zur Pauschalwertberichtigung in der Referenzperiode. Bei dem aktiven Rechnungsabgrenzungsposten entstehen nunmehr keine Abweichungen in den Planperioden aufgrund gleicher Ausübung von Ansatz- und Bewertungsmethoden. Auch bei den Pensionsrückstellungen wird zunächst von gleichen Differenzen wie vor Optimierung ausgegangen. Bei den sonstigen Rückstellungen sollen zunächst keine Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz bestehen. Die Ausübung von handels- und steuerrechtlichen Ansatz- und Bewertungsmethoden in der Referenzperiode entfalten über getroffene Annahmen auch Wirkungen auf die Planperioden. So beläuft sich die Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz in der Planperiode t = 1 nunmehr auf 4,908 TEUR (vor Optimierung -80 TEUR, Tabelle 27), woraus eine passive latente Steuer in Höhe von 1,430 TEUR und keine aktive latente Steuer (vor Optimierung 20,388 TEUR) entsteht.

Erfolgsposten nach Optimierung		Erfolgsposten vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voBUE $_1$	**7.310,000**	**vBUE $_1$**	**7.400,000**	**-90,000**
voES $_1$	-100,000	vES $_1$	-100,000	0,000
voNUE $_1$	**7.210,000**	**vNUE $_1$**	**7.300,000**	**-90,000**
voBV $_1$	20,205	vBV $_1$	-39,088	59,293
voGS $_1$	**7.230,205**	**vGS $_1$**	**7.260,912**	**-30,707**
voMA $_1$	-3.600,000	vMA $_1$	-3.600,000	0,000
voRE $_1$	**3.630,205**	**vRE $_1$**	**3.660,912**	**-30,707**
voPA $_1$	-1.450,000	vPA $_1$	-1.450,000	0,000
voTA $_1$	-12,778	vTA $_1$	-13,061	0,283
voSBA $_1$	-1.250,000	vSBA $_1$	-1.250,000	0,000
voSBE $_1$	50,000	vSBE $_1$	50,000	0,000
voEBITDA $_1$	**967,427**	**vEBITDA $_1$**	**997,851**	**-30,424**

voAFA $_1$	-548,000	vAFA $_1$	-570,000	22,000
voEBIT $_1$	**419,427**	**vEBIT $_1$**	**427,851**	**-8,424**
voZI $_1$	-163,875	vZI $_1$	-166,625	2,750
voEBT $_1$	**255,552**	**vEBT $_1$**	**261,226**	**-5,674**
voKSt $_1$	-41,261	vKSt $_1$	-28,976	-12,285
voGewSt $_1$	-36,802	vGewSt $_1$	-27,150	-9,652
voLS $_1$	1,509	vLS $_1$	-22,338	-23,847
voJE $_1$	**178,998**	**vJE $_1$**	**182,762**	**-3,764**
voASG $_1$	-100,000	vASG $_1$	-100,00	0,000
voJENA $_1$	**78,998**	**vJENA $_1$**	**82,762**	**-3,764**

Tabelle 61: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die die Planperiode t = 1

Die Abweichungen zwischen den Werten der Erfolgsrechnung vor und nach Optimierung, wie in der Tabelle 61 dargestellt, resultieren im Wesentlichen aus der Maßnahme 17 sowie den Maßnahmen zu Verminderung der Abschreibungsbeträge im Anlagevermögen. Aufgrund des vorgezogenen Verkaufs von fertigen Erzeugnissen vermindern sich die Umsatzerlöse der Planperiode t = 1 um 90 TEUR. Gleichzeitig kommt es zu einer Anpassung der Bestände an fertigen Erzeugnissen sowohl für die Referenz- als auch die Planperiode, woraus ein abweichender Wert bei der Bestandsveränderung entsteht. Die Verringerung der Gesamtleistung in Höhe von 30,707 TEUR entspricht also im Wesentlichen der Marge aus dem Verkauf, die bereits in der Referenzperiode t = 0 realisiert worden ist. Das Ergebnis vor Steuern ist dagegen nur um 5,674 TEUR zurückgegangen, weil dem Wegfall der Umsatzerlöse die verminderten Abschreibungsbeträge im Anlagevermögen[1302] sowie die geringeren Zinsaufwendungen[1303] aufgrund der Sondertilgung gegenüberstehen. Gleichzeitig ergibt sich eine leichte Anpassung des Tanti-

[1302] Siehe dazu die Erläuterungen zu Tabelle 58.

[1303] Dabei handelt es sich um den Zinsaufwand für das aufgenommene Darlehen in Höhe von 158,875 TEUR (vgl. Tabelle 59) sowie die jährliche Auflösung des aktivierten Disagios in Höhen von 5 TEUR.

emeaufwands. Die Erhöhung der Ertragsteuern resultiert im Wesentlichen aus der veränderten Vermögensdifferenzenaufstellung zwischen Handels- und Steuerbilanz und der damit korrespondierenden Entwicklung der Bilanzierung latenter Steuern in der Erfolgsrechnung. Vor dem Optimierungsversuch wurde in der Referenzperiode ein hoher Betrag an aktiven latenten Steuern (45,638 TEUR) als Korrekturposten zu den Ertragsteuern ausgewiesen. Die Vermögensdifferenzen, auf denen diese aktiven latenten Steuern beruhen, führen in der Planperiode t = 1 unter Berücksichtigung der neuen Vermögensdifferenzen zu einer Minderung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen und somit zur Steuerersparnis sowie zur teilweisen Auflösung der aktivierten latenten Steuern.[1304] In der Planperiode t = 1 nach Optimierung kommt es auch wegen der Erfassung von passiven latenten Steuern in der Referenzperiode nicht mehr zur Minderung sondern zur Erhöhung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen in Höhe von 5,184 TEUR wie in der folgenden Tabelle 62 abgebildet ist:

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	255,552	vEBT $_1$	255,552	sk	15%
oVD $_0$ -v oVD $_1$	5,184	oVD $_0$ -v oVD $_1$	5,184	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	15,969	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. voZVE $_0$	0,000	Verlustabz. voGE $_0$	0,000	me	3,5%
voZVE $_1$	260,736	voGE $_1$	276,705	he	380%
voKSt $_1$	41,261	voGewSt $_1$	36,802		

Tabelle 62: Berechnung der Ertragsteuern für den Ausweis in der Erfolgsrechnung der Planperiode t = 1 nach Optimierung

Weil auch die Berechnung der latenten Steuern für die Erfolgsrechnung der Planperiode t = 1 als Folge der Optimierung der Referenzperiode t = 0 angepasst wird, woraus sich nunmehr ein Ertrag in Höhe von 1,509 TEUR

[1304] Siehe dazu die Aufstellungen in den Tabellen 27, 29 und 33 in Abschnitt 3.2.2.2.2.3f.

ergibt, sinkt das vorläufig optimierte Jahresergebnis im Vergleich zum Jahresergebnis vor Optimierung insgesamt nur um 3,764 TEUR.

Zahlungsposten nach Optimierung		Zahlungsposten vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voNUE $_1$	7.210,000	vNUE $_1$	7.300,000	-90,000
voSBE $_1$	50,000	vSBE $_1$	50,000	0,000
Delta SUV $_1$	141,167	Delta SUV $_1$	85,667	55,500
Summe Einz.	**7.401,167**	**Summe Einz.**	**7.435,667**	**-34,500**
voMA $_1$	-3.600,000	vMA $_1$	-3.600,000	0,000
voPA $_1$	-1.450,000	vPA $_1$	-1.450,000	0,000
voSBA $_1$	-1.250,000	vSBA $_1$	-1.250,000	0,000
Delta RHBARAP $_1$	366,000	Delta RHBARAP $_1$	266,000	100,000
Delta VBLL $_1$	-243,000	Delta VBLL $_1$	-226,333	-16,667
DeltaRST $_1$	60,000	DeltaRST $_1$	30,000	30,000
oERST $_0$	-46,562	vERST $_0$	-2,481	-44,081
Summe Ausz.	**-6.163,562**	**Summe Ausz.**	**-6.232,814**	**69,252**
oCFOP $_1$	**1.237,604**	**vCFOP $_1$**	**1.202,853**	**34,751**
oINVIAV $_1$	0,000	vINVIAV $_1$	0,000	0,000
oDINVIAV $_1$	0,000	vDINVIAV $_1$	0,000	0,000
oINVSAV $_1$	-110,000	vINVSAV $_1$	-110,000	0,000
oDINVSAV $_1$	0,000	vDINVSAV $_1$	0,000	0,000
oCFIN $_1$	**-110,000**	**vCFIN $_1$**	**-110,000**	**0,000**
DeltavGEZK $_1$	0,000	DeltavGEZK $_1$	0,000	0,000
oVBKI $_1$	0,000	vVBKI $_1$	0,000	0,000
oVBKI $_1$	-500,000	vTILG $_1$	-500,000	0,000
voZI $_1$	-158,875	vZI $_1$	-166,625	7,750
Delta SVB $_1$	-3,875	Delta SVB $_1$	-3,875	0,000
voASG $_1$	-100,000	vASG $_1$	-100,000	0,000
voCFFI $_1$	**-762,750**	**vCFFI $_1$**	**-770,500**	**7,750**
oLM $_0$	68,175	vLM $_0$	209,438	-141,263
voCF $_1$	364,854	vCF $_1$	322,352	42,501
voLM $_1$	**433,029**	**vLM $_1$**	**531,790**	**-98,761**

Tabelle 63: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Planperiode t = 1

Die vorläufig optimierten Ein- und Auszahlungen der Planperiode t = 1 sind in der Tabelle 63 dargestellt und werden konsistent aus den Jahresabschlussgrößen der Bilanz und Erfolgsrechnung abgeleitet. Insbesondere aufgrund der Änderungen bei den Posten des Working Capital in der Referenzperiode sowie den daraus resultierenden Änderungen der Planungswerte ergeben sich abweichende Korrekturen aus der Optimierung im Hinblick auf die übernommenen Posten der Erfolgsrechnung. Weil die Aktivposten nach Optimierung der Referenzperiode mit höheren Werten und die Passivposten mit niedrigeren Werten angesetzt worden sind, kehrt sich das Bild in der Planperiode t = 1 unter Berücksichtigung der Planannahmen um, so dass nunmehr von geringeren Aktivposten und höheren Passivposten ausgegangen wird. Eine solche Entwicklung führt tendenziell zu einem höheren Cash Flow aus operativer Tätigkeit, wodurch auch der Umsatzausfall aufgrund des Vorziehens des Verkaufs der fertigen Erzeugnisse kompensiert wird. Eine weitere wesentliche Abweichung betrifft die optimalen Ergebnisrückstellungen der Referenzperiode, die in der folgenden Planperiode zur Auszahlung kommen. Diese sind aufgrund eines höheren optimierten Ergebnisses deutlich größer und vermindern wiederum den operativen Cash Flow im expliziten Beispiel um 46,562 TEUR. In Summe erhöht sich der operative Cash Flow der Planperiode um 34,751 TEUR, was im Wesentlichen auch die Veränderung bei der Betrachtung des gesamten Cash Flows (42,501 TEUR) darstellt. Der Bestand an liquiden Mittel fällt trotz der Erhöhung aufgrund von Änderungen der Posten zum Working Capital niedriger aus. Der Rückgang des Bestands in der Planperiode t = 1 nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 in Höhe von 98,761 TEUR resultiert im Wesentlichen aus der durch die Optimierung veranlasste Sondertilgung, die wiederum durch die Entwicklung der Bilanzposten zum Teil wieder kompensiert wird.

3.2.5.3.2 Kennzahlen

Variable	*vorl. optimierter Wert*	*Vorläufiger Wert*	*Abweichung*
UR1 $_1$	5,82%	5,86%	-0,04%
UR2 $_1$	3,54%	3,58%	-0,04%
UR3 $_1$	2,48%	2,50%	-0,02%
MAQ $_1$	49,79%	49,58%	0,21%
REQ $_1$	50,21%	50,42%	-0,21%
PAQ $_1$	20,05%	19,97%	0,08%
AFAQ $_1$	15,66%	16,80%	-1,14%
SAQ $_1$	30,55%	21,49%	9,06%
ZDG $_1$	255,94%	256,77%	-0,83%
EKR $_1$	8,55%	9,70%	-1,15%
GKR $_1$	4,67%	4,73%	-0,06%
CFEKR $_1$	59,09%	63,81%	-4,72%
CFUR $_1$	17,17%	16,48%	0,69%

Tabelle 64: Vergleichende Darstellung der Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 1 nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Der Wegfall der Umsatzerlöse in Höhe von 90 TEUR entfaltet Folgewirkungen auf diejenigen Kennzahlen, die sich eben auf diese Größe der Umsatzerlöse beziehen. Die Kennzahlen zu den unterschiedlichen Stufen der Umsatzrentabilität sinken jedoch nur gering, da von den Ergebnisstufen aus betrachtet unter Hinzurechnung der Bestandveränderung nur die Marge in Höhe von 30,707 TEUR wegfällt und auch kompensierende Folgewirkungen aufgrund der Anpassung von Abschreibungsbeträgen hinzukommen. Somit sinken die Kennzahlen zum EBIT nur um 8,424 TEUR, zum EBT um 5,674 TEUR und zum Jahresergebnis um 3,764 TEUR, wodurch sich eine geringere relative Anpassung der Kennzahlen ergibt. Bei den Material- und Personalaufwandsquoten gibt es einen Anstieg im Verhältnis zu der nunmehr geringeren Gesamtleistung. Die Abschreibungsquote sinkt auch in den Folgeperioden, da die Anpassung der Nutzungsdauern zunächst zu geringeren

Abschreibungsbeträgen führt. Die Steueraufwandsquote steigt dagegen signifikant an, da der ursprüngliche Effekt der Steuerersparnis in der Folgeperiode t = 1 durch negative Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in der Referenzperiode nach dem Optimierungsversuch wegfällt. Durch positive Vermögensdifferenzen in der Referenzperiode entsteht für die Folgeperiode eine zusätzliche Erhöhung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen.

Der Zinsdeckungsgrad sinkt leicht, weil der Rückgang des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern relativ gesehen höher ausfällt als der Rückgang des Zinsaufwands als Folge der Sondertilgung in der Referenzperiode. Die Eigenkapitalrentabilität sinkt insbesondere aufgrund des höheren Ergebnisvortrags nach Durchführung der Optimierung, der den Nenner der Kennzahl darstellt. Der Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität fällt dagegen geringer aus, da der höhere Ergebnisvortrag von der Minderung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten kompensiert wird und dadurch die Bilanzsumme der Planperiode t = 1 vor und nach Optimierung der Referenzperiode t = 0 nur geringfügig abweicht (40,022 TEUR). Die Cash Flow Eigenkapitalrendite sinkt trotz des höheren Cash Flows aus operativer Tätigkeit (34,751 TEUR) insbesondere aufgrund des gestiegenen Eigenkapitals (205,498 TEUR), weil die relative Änderung des Cash Flows (2,9%) geringer ausfällt als die Änderung des Eigenkapitals (10,4%). Bei der Betrachtung der Cash Flow Umsatzrendite wirken sich die Verminderung der Umsatzerlöse sowie die Erhöhung des operativen Cash Flows in die gleiche Richtung aus, so dass insgesamt ein Anstieg dieser Kennzahl erfolgt.[1305]

[1305] Zu berücksichtigen ist, dass die Entwicklung des operativen Cash Flow auf Annahmen zur Entwicklung der Posten des Working Capital basiert und dadurch die Kennzahlen nur bedingt zur Beurteilung der Unternehmenslage eingesetzt werden können.

Variable	*vorl. optimierter Wert*	*Vorläufiger Wert*	*Abweichung*
WOC $_1$	302,693	417,704	-115,011
LG1 $_1$	52,32%	64,50%	-12,18%
LG2 $_1$	123,66%	140,46%	-16,80%
LG3 $_1$	188,90%	215,15%	-26,25%
DG1 $_1$	38,10%	35,39%	2,71%
DG2 $_1$	114,19%	117,59%	-3,40%
DG3 $_1$	104,31%	106,18%	-1,87%
AI $_1$	77,69%	75,31%	2,38%
EG $_1$	364,87%	313,41%	51,46%
EKQ $_1$	29,60%	26,66%	2,94%
FKQ $_1$	70,40%	73,34%	-2,94%
QKUS $_1$	11,27%	11,17%	0,10%
QLAS $_1$	59,11%	62,18%	-3,07%
FCF $_1$	1.127,604	1.092,852	34,752
SDDG $_1$	169,85%	163,94%	5,91%
DVG $_1$	3,8 Jahre	4,06 Jahre	-0,26 Jahre
CFR $_1$	44,09%	39,09%	5,00%

Tabelle 65: Vergleichende Darstellung der Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 1 nach Optimierung der Referenzperiode t = 0

Die Kennzahl zum Working Capital sinkt, weil nach Durchführung des Optimierungsversuchs insbesondere die Aktivposten der Folgeperiode geringer ausfallen. Diese Entwicklung ist durch die spiegelbildliche Veränderung der relevanten Posten in der Referenzperiode sowie die konsistente Anwendung der Annahmen zur Fortschreibung der Posten für die Folgeperioden bedingt. Sämtliche Liquiditätsgrade sinken, weil sich sowohl der Bestand an liquiden Mitteln als auch die Posten zu den Vorräten und dem sonstigen Umlaufvermögen reduzieren. Die Kennzahl zum Deckungsgrad 1 steigt, weil der relative Anstieg des Eigenkapitals wegen des optimierten Ergebnisvortrags aus der Referenzperiode höher ausfällt als der Anstieg der Restbuchwerte des Anlagevermögens aufgrund von zunächst geringeren

Abschreibungsbeträgen. Die Deckungsrade 2 und 3 verringern sich wiederum, weil insbesondere das langfristige Fremdkapital aufgrund der Sondertilgung sinkt. Die Anlageintensität sowie der Elastizitätsgrad steigen wegen nunmehr höherer Restbuchwerte des Anlagevermögens und im zweiten Fall wegen des gleichzeitig geringeren Umlaufvermögens.

Aufgrund eines höheren optimierten Jahresergebnisses in der Referenzperiode, welches bei dem Versuch der Ergebnismaximierung nicht zur Ausschüttung kommt, ist auch der Ergebnisvortrag der folgenden Planperiode höher. Diese Entwicklung wirkt sich auf das Niveau der Eigenkapitalquote aus, das nach Durchführung der Optimierung angestiegen ist. Gegenläufig entwickelte sich die Fremdkapitalquote. Dabei hat sich die Quote der langfristigen Verschuldung aufgrund des geringeren Bestands der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten reduziert. Wegen des höheren Free Cash Flows, der aus der Entwicklung des Working Capital resultiert, ergibt sich ein höheres Niveau für den angenommenen Schuldendienstdeckungsgrad, da mehr liquide Mittel zur Begleichung der Zins- und Tilgungsleistungen zur Verfügung stehen. Umgekehrt sinkt der dynamische Verschuldungsgrad wegen des höheren operativen Cash Flows, der zur Begleichung der Schulden abzüglich liquider Mittel eingesetzt werden kann. Weil auch der gesamte Cash Flow der Planperiode t = 1 steigt, erhöht sich die Kennzahl zum Cash Flow Ratio, die das Verhältnis zwischen Cash Flow und kurzfristigen Schulden abbildet.

Variable	*Bezeichnung*	*vorl. Wert*	*vorl. opt. Wert*
VRW_1	Vorratsreichweite	67,0	67,0
DLZ_1	Debitorenlaufzeit	33,0	33,0
KLZ_1	Kreditorenlaufzeit	30,0	30,0

Tabelle 66: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 1

Wie aus Tabelle 66 hervorgeht, ändern sich die Werte für die Durchlaufzeiten vor und nach Optimierung nicht, weil sie als Planungs- und Steuerungsgrößen explizit vorgegeben werden. Vielmehr verändern sich, wie dargestellt, die daraus abgeleiteten Bilanzposten der Planperioden, weil unter konsistenter Anwendung der Formeln Änderungen der Bilanzwerte der Referenzperiode auch Änderungen in den Folgeperioden auslösen.

	Referenzperiode t = 0		**Planperiode t = 1**		**Planperiode t = 2**	
	nach Opt.	**vor Opt.**	**nach Opt.**	**vor Opt.**	**nach Opt.**	**vor Opt.**
BS	7.907,421	7.933,076	7.342,313	7.382,335	7.558,499	7.540,227
NUE	7.375,300	7.249,000	7.210,000	7.300,000	7.550,000	7.550,000
EBITDA	821,198	637,000	967,427	997,851	1.185,705	1.186,070
EBIT	310,198	84,000	419,427	427,851	621,705	600,070
EBT	136,948	-158,125	255,552	261,226	473,330	448,945
JE	94,924	-114,968	178,998	182,762	333,865	316,323
JENA	94,924	-114,968	78,998	82,762	233,865	216,323
CFOP	-333,200	-520,000	1.237,604	1.202,853	1.008,456	1.152,110
CFIN	-6.653,000	-6.573,000	-110,000	-110,000	-130,000	-130,000
CFFI	7.029,375	7.277,438	-762,750	-770,500	-747,250	-755,000
CF	43,175	184,438	364,854	322,352	131,206	267,110
LM	68,175	209,438	433,029	531,790	564,235	798,899

Tabelle 67: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach Optimierung für die betrachteten Perioden

In Tabelle 67 sind noch einmal die wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach Durchführung der Jahresergebnismaximierung in der Referenzperiode t = 0 sowie die Auswirkungen des Optimierungsversuchs auf die Planperioden t = 1, 2 dargestellt.[1306] Während die Bilanzsummen sowie die Größen der Erfolgsrechnungen in den Planperioden sich nur wenig verändern, schwanken insbesondere bei derivativer Ableitung die operativen

[1306] Zur vollständigen Darstellung der Folgewirkungen in den Haupt- und Nebenrechnungen sowie den Kennzahlen für die Planperiode t = 2 nach Durchführung des Optimierungsversuchs in der Referenzperiode siehe die Tabellen 81 bis 90 im Anhang.

Cash Flows aufgrund der getroffenen Annahmen zur Entwicklung der Working Capital relevanten Posten.

3.2.5.3.3 Mögliches Optimierungspotenzial im Planabschluss

3.2.5.3.3.1 Sachverhaltsabbildungen

Sobald die Jahresabschlussgrößen der Planperioden mit hinreichender Sicherheit bestimmt werden können, wird es möglich ein deterministisches Optimierungsmodell analog zur Referenzperiode aufzustellen und zu lösen. Bei der Auswahl der Aktionsparameter für die Planperioden können einerseits solche Parameter verwendet werden, die grundsätzlich in jeder Periode[1307] oder explizit für die betrachtete Periode bestehen. Andererseits können aus dem Einsatz von Aktionsparametern in der Referenzperiode auch Folgeparameter für die Planperioden entstehen.

Folgeparameter für die Planperioden können aufgrund der in der Referenzperiode eingesetzten Aktionsparameter im Hinblick auf die Eigenschaften Wirkungsumfang, Bindungswirkung oder Reversibilität der Maßnahmen entstehen. Betrachtet man die bei dem Optimierungsversuch zur Ergebnismaximierung eingesetzten Maßnahmen zwei und fünf, so ergibt sich aus der zusätzlichen Aktivierung in der Referenzperiode, die durch Aufwandsminderung das Jahresergebnis steigert, ein erhöhter Abschreibungsbedarf in den Planperioden. In der Tabelle 57 sowie der Tabelle 68 sind die Abschreibungen, die aus der Aktivierung der selbsterstellten Software (+10 TEUR = $\frac{30}{3}$) sowie der Aktivierung der Verwaltungsgemeinkosten bei

[1307] Ein Beispiel für die grundsätzlich in jeder Periode bestehenden Aktionsparameter wäre die Anwendung der Pauschalwertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie in den Maßnahmen zehn und elf dargestellt.

selbsterstellten Anlagen (+10 TEUR = $\frac{50}{5}$) entstehen, berücksichtigt. Bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzung kann auch bei diesen Vermögensgegenständen gegebenenfalls die ursprünglich gewählte Nutzungsdauer verlängert werden, so dass im Fall der aktivierten selbsterstellten Software und einer neu angenommenen Nutzungsdauer von fünf anstatt drei Jahren sich die folgenden Nebenbedingungen ergeben würden:

(367) $4 * xaFAIAV_1 \leq 4$ mit $xaFAIAV_1$ binär

(368) $oAFAIAV_1 = vAFAIAV_1 - \mathbf{4 * xaFAIAV_1}$

(369) $oIAV_1 = voIAV_1 + xINVIAV_1 - xDINVIAV_1 - xAFAIAV_1 + \mathbf{4 * xaFAIAV_1}$

(370) $ostIAV_1 = vostIAV_1 + xINVIAV_1 - xDINVIAV_1 - xstAFAIAV_1 + xstaFAIAV_1 + \mathbf{4 * xaFAIAV_1}$.

Aufgrund des Stetigkeitsprinzips bei handelsrechtlichen Ansatz- und Bewertungsmethoden müssen erstmals ausgeübte Methoden grundsätzlich beibehalten werden und es darf nur in Ausnahmefällen davon abgewichen werden.[1308] Ausgewählte Aktionsparameter entfalten ihre Bindungswirkung in darauf folgenden Perioden. Die handelsrechtliche Bewertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe anhand des in der Referenzperiode gewählten Verbrauchsfolgeverfahrens wäre dementsprechend beizubehalten. Bei dem steuerlichen Wahlrecht gemäß § 6 Abs. 1 Nr. 2a EStG wird dagegen davon

[1308] Vgl. §§ 246 Abs.3, 252 Abs.1 Nr.6, Abs.2 HGB sowie die Ausführungen im zweiten Hauptteil in Abschnitt 2.3.4.3. Hierbei ist jedoch unklar, ob das handelsrechtliche Prinzip aufgrund der Maßgeblichkeit auch für die steuerrechtlichen Ansätze gilt oder von einer Durchbrechung auszugehen ist. Für die steuerlichen Abschreibungsmethoden gilt das Stetigkeitsgebot in der Regel nicht, vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.445f.

ausgegangen, dass die Auswahl der Methode durch das Stetigkeitsgebot nicht beschränkt wird.[1309]

Mit der Eigenschaft der Bindungswirkung von Aktionsparametern hängt auch ihre Reversibilität zusammen. Bei Vorliegen der notwendigen Voraussetzungen können getroffene Methoden in den Folgeperioden auch rückgängig gemacht werden, wenn z.B. der Methodenwechsel der besseren Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens dient.[1310] Unter bestimmten Voraussetzungen wäre es dementsprechend möglich den handels- und steuerrechtlichen Herstellungskostenansatz anzupassen.[1311] Die Einbeziehung der Verwaltungsgemeinkosten in die Herstellungskosten der fertigen Erzeugnisse könnte folgendermaßen zurückgesetzt werden:

(371) $xfE_1 * MaxfE_1 \leq 20$ mit xfE_1 binär

(372) $oFE_1 = voFE_1 + xFE_1 - \mathbf{xfE_1 * MaxfE_1}$

(373) $ostFE_1 = vostFE_1 + xstFE_1 - xstfE_1 - \mathbf{xfE_1 * MaxfE_1}$.

3.2.5.3.3.2 Sachverhaltsgestaltungen

Im Gegensatz zu Sachverhaltsabbildungen unterliegen sachverhaltsgestaltende Maßnahmen nicht dem Stetigkeitsgebot, so dass jede Periode erneut geprüft werden kann, ob sich der Einsatz eines entsprechenden Aktionsparameters im Hinblick auf die formulierte Zielfunktion lohnt. So besteht weiterhin die Möglichkeit bei ausreichender Liquidität auch in den Folgeperio-

---

[1309] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.722f. Jedoch kann im Steuerrecht von der Lifo-Methode gemäß § 6 Abs.1 Nr.2a Satz 3 auch nur mit Zustimmung des Finanzamts abgewichen werden.

[1310] Vgl. *IDW RS HFA 38* 2011, S.562.

[1311] Vgl. *Bitz/ Schneeloch/ Wittstock* 2011, S.721f.

den Sondertilgungen in Bezug auf das bestehende Darlehen zu leisten, was folgendermaßen dargestellt werden kann:

(374) $xTILG1_1 , xTILG2_1 \leq 250$ mit $xTILG1_1 , xTILG2_1 \geq 0$

(375) $oVBKI_1 = oVBKI_0 - \mathbf{oTILG1_1 - oTILG2_1}$

mit $oTILG1_1 = vTILG1_1 + \mathbf{xTILG1_1} - xtILG1_1$

mit $oTILG2_1 = vTILG2_1 + \mathbf{xTILG2_1} - xtILG2_1$

(376) $oZI_1 = oVBKI_0 * z_1 - \mathbf{oTILG1_1} * z_1 * \frac{180}{360}$.

Wegen einer zunächst positiven Ertrags- und Liquiditätslage wurden in den Planperioden bereits Ausschüttungen an den Gesellschafter in Höhe von 100 TEUR geplant. Es kann zusätzlich untersucht werden, ob die geplante Ausschüttung noch weiterhin erhöht werden kann oder gegebenenfalls verringert werden muss, um die Nebenbedingungen einzuhalten. Beide Anpassungsrichtungen für die Ausschüttungen können simultan erfolgen.

(377) $xASG_1 , xaSG_1 \leq 100$ mit $xASG_1 , xaSG_1 \geq 0$.

(378) $oASG_1 = vASG_1 + \mathbf{xASG_1} - \mathbf{xaSG_1}$.

Es muss weiterhin die Ausschüttungssperre für die aktivierte selbsterstellte Software sowie etwaige aktive latente Steuern beachtet werden.

(379) $oASG_1 \leq oJE_1 - \mathbf{30 * xINVIAV_0} * (1 - \frac{1}{3}) - \mathbf{oALS_1}$.

3.2.6 Weitere Optimierungsversuche

3.2.6.1 Grundsätzliche Vorgehensweise

Der Optimierungsversuch zur Ergebnismaximierung (JEMAX) unter Einhaltung vorgegebener Kennzahlenniveaus führte zu einem optimierten Jahresergebnis von 94,924 TEUR (vor Optimierung -114,968 TEUR). Betrachtet man jedoch nach Durchführung der Optimierung die wichtigsten Jahresab-

schlussgrößen, die in Tabelle 67 zusammengefasst sind, so fällt auf, dass die Steigerung der Erfolgsgrößen sowie der daraus resultierenden Rentabilitätskennzahlen zu Lasten der Liquidität erfolgt ist. Da es bei einer wirtschaftlich stabilen Unternehmenslage auf die Ausgewogenheit zwischen Rentabilität und Liquidität ankommt, ist es sinnvoll im Rahmen der Optimierung neben Erfolgs- auch die Liquiditätsgrößen als Hauptzielwerte zu berücksichtigen. Aufgrund der verwendeten Modellkonzeption ist eine solche Austauschbarkeit ohne Probleme möglich. Um eine Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Optimierungsprogrammen herstellen zu können, werden identische Aktionsparameter eingesetzt. Darüber hinaus werden auch die in den Nebenzielen ursprünglich vorgegebenen Kennzahlenniveaus beibehalten. Bei einem Optimierungsversuch im Hinblick auf den Cash Flow hätte die Verwendung derselben Soll-Kennzahlen den Vorteil, dass bei dem Programm der Cash Flow Maximierung (CFMAX) weiterhin hohe Rentabilitätskennzahlenniveaus und insbesondere die geforderte Mindesteigenkapitalquote von 25% berücksichtigt werden.[1312] Schließlich ist auch die simultane Verwendung von Erfolgs- und Liquiditätsgrößen in der Zielfunktion denkbar. Bei einem solchen Optimierungsprogramm wird unter Einhaltung der bekannten Soll-Vorgaben die Summe aus dem Jahresergebnis und dem Cash Flow maximiert (JECFMAX).

Nach Durchführung des Optimierungsversuches zur Ergebnismaximierung wird ersichtlich, dass mit den aufgeführten Aktionsparametern das Errei-

[1312] Bei dem umgekehrten Fall, in dem bereits das Jahresergebnis maximiert worden ist, wurden die Liquiditätsgrößen in den Nebenbedingungen gezielt gering gehalten, um aus dem vorläufigen negativen Jahresergebnis ein möglichst hohes positives Ergebnis zu erreichen. Insbesondere wurde für die Kennzahl Cash Flow Ratio ein negativer Wert von -2% zugelassen. Als wichtigste liquiditätsbezogene Nebenbedingung wurde im Rahmen der Ergebnismaximierung bestimmt, dass der Bestand der liquiden Mittel nach Optimierung nicht negativ werden darf.

chen einer positiven Ertragslage möglich ist. Vor diesem Hintergrund bietet sich für eine inhabergeführte Kapitalgesellschaft das Programm der Maximierung optimaler Ausschüttungen (ASGMAX)[1313] unter Einhaltung der sonstigen geforderten Nebenbedingungen an. Dieses Hauptziel steht grundsätzlich im Konflikt mit dem Ziel der Liquiditätsverbesserung. Weil jedoch in erster Linie ein positiver Bestand an liquiden Mitteln am Ende der optimierten Referenzperiode von Bedeutung ist und diese Bedingung in dem Modellansatz berücksichtigt wird, kann das Programm zur Ausschüttungsmaximierung ohne weitere Einschränkungen separat durchgeführt werden. Eine Kombination dieses Optimierungsansatzes mit den Versuchsvarianten zur Jahresergebnis- bzw. Cash Flow Maximierung führt jedoch zu keinen nennenswerten Verbesserungen.[1314]

Neben Erfolgs-, Liquiditätsgrößen und Ausschüttungen spielt bei eigentümerkontrollierten Unternehmen die Minimierung der Steuerlast eine wichtige Rolle.[1315] Die Berechnung der Ertragsteuern hängt von den steuerlichen Bemessungsrundlagen ab, die unter Berücksichtigung der außerbilanziellen Korrekturen einerseits aus dem handelsrechtlichen Jahresergebnis und andererseits aus den auftretenden Vermögensdifferenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz abgeleitet werden. Das Optimierungsprogramm zur Minimierung der Ertragssteuerlast (STMIN) steht im Konflikt zum Programm der Jahresergebnismaximierung, denn es erfordert die gleichzeitige Senkung der aus dem handelsrechtlichen Jahresergebnis abgeleiteten steuerli-

---

[1313] Vgl. *Coenenberg/ Haller/ Schultze* 2014, S.1001f.

[1314] Entweder dominiert das Liquiditätsziel die Ausschüttungen und diese betragen somit den Wert Null oder bei Betrachtung der Ausschüttungen zusammen mit der Jahresergebnismaximierung resultiert ein nahezu identisches Niveau wie bei einer separaten Betrachtung.

[1315] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.931.

chen Bemessungsgrundlagen. Das Programm kann separat betrachtet werden, da die entsprechend notwendigen Niveaus zu den Erfolgsgrößen in den Nebenzielen festgehalten sind. Die verwendete Modellstruktur ermöglicht insbesondere auch die gleichzeitige Behandlung dieser konkurrierenden Ziele. Vor diesem Hintergrund erhalten die autonomen steuerrechtlichen Aktionsparameter, die nur über das Konzept der latenten Steuern Eingang in die handelsrechtliche Bilanz und Erfolgsrechnung finden, eine bedeutende Rolle. Wenn handelsrechtliche und ergebniserhöhende Aktionsparameter dem Hauptziel der Steuerlastminimierung entgegenstehen, so existiert daneben die Möglichkeit die steuerlichen Bemessungsgrundlagen über autonome steuerliche Aktionsparameter zu beeinflussen, denn diese entfalten aufgrund des Wegfalls der umgekehrten Maßgeblichkeit keine Wirkungen auf handelsrechtliche Posten. Der Nutzen der Steuerlastminimierung ist vor allem in dem Abfluss liquider Mittel für Steuerzahlungen begründet. Wenn es gelingt bei einem hinreichenden Rentabilitätsniveau die Steuerlast zu senken, so würde sich der Nutzen in dem verwendeten Modellansatz in der Finanzrechnung der Folgeperiode bemerkbar machen.

Die ausgewählten Aktionsparameter der vorgeschlagenen Optimierungsprogramme sowie die daraus resultierenden Primär- und Sekundärwirkungen auf die vorläufigen Jahresabschlüsse und die daraus abgeleiteten Kennzahlen werden im Folgenden gegenübergestellt und mit der Ausgangssituation verglichen.

3.2.6.2 Optimale Manövriermasse

Im Rahmen der verschiedenen Optimierungsversuche wurden identische rechnungslegungspolitische Aktionsparameter eingesetzt, die je nach Formulierung der Zielfunktion bei gleichen Soll- Vorgaben in unterschiedlichen Kombinationen ausgeübt werden, was in der Tabelle 68 abgebildet ist.

Nr.	Parameter	Max. Pot.	Einsatzstatus - optimierter Wert									
			JEMAX		CFMAX		JECFMAX		ASGMAX		STMIN	
1	$xAFAIAV_0$	≤ 70	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0
2	$xINVIAV_0$	30	✓	30	✓	30	✓	30	✓	30	✓	30
3	$xaFAIAV_0$	12	✓	12	✓	12	✓	12	✓	12	✓	12
4	$xstAFASAV_0$	20	✓	20	n/a	0	✓	20	✓	20	✓	20
5	$xINVSAV_0$	≤ 50	✓	50	✓	50	✓	50	✓	50	✓	49,355
6	$xaFASAV_0$	30	✓	30	✓	30	✓	30	✓	30	✓	30
7	$xRHB/2_0$	50	✓	50	✓	50	✓	50	✓	50	✓	50
8	$xstRHB_0$	30	✓	30	✓	30	✓	30	n/a	0	n/a	0
9	$xstrHB_0$	20	n/a	0	✓	20	✓	20	✓	20	✓	20
10	xFE_0	≤ 20	✓	20	✓	20	✓	20	✓	20	✓	20
11	$xstfE_0$	10	✓	10	✓	10	✓	10	✓	10	✓	10
12	$xsUV_0$	≤ 2%	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0
13	$xstsUV_0$	≤ 1%	✓	0,092	✓	0,518	n/a	0	✓	7,315	✓	7,315
14	$xARAP_0$	55	✓	55	✓	55	✓	55	✓	55	✓	55
15	$xpRST_0$	10	✓	10	✓	10	✓	10	✓	10	✓	10
16	$xsRST_0$	≤ 20	✓	20	✓	20	✓	20	✓	20	✓	20
17	$xBUE_0$	90	✓	90	✓	90	✓	90	✓	90	✓	90
18	$xBUE2_0$	39	✓	39	✓	39	✓	39	✓	39	✓	39
19	$xTILG1/2_0$	250	✓	250	n/a	0	n/a	0	✓	203,368	✓	7,6
20	$xvBLL_0$	60	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0
21	xPA_0	≤ 36	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0	n/a	0
22	$xASG_0$	≤ 100	n/a	0	n/a	0	n/a	0	✓	63,782	n/a	0,000

Tabelle 68: Darstellung eingesetzter Aktionsparameter im Rahmen der verschiedenen Optimierungsprogramme für die Referenzperiode t = 0

Aus der oben stehenden Tabelle ist erkennbar, dass die Maßnahmen eins, zwölf, 20 und 21 in keinem der Optimierungsversuche zum Einsatz kommen. Diese Maßnahmen haben demnach weder für die primäre Zielfunktion noch für die sekundären Kennzahlenrelationen einen Mehrwert, da sie entweder das Jahresergebnis oder die Liquidität mindern und in keiner Kombination einen positiven Beitrag zum Zielfunktionswert unter Einhaltung der formulierten Nebenbedingungen leisten können.[1316] Dagegen kommen die Maßnahmen zwei, drei, fünf, sechs, sieben, zehn, elf sowie 14 bis 18 in jedem der Optimierungsversuche vor. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um ergebnis- und/oder liquiditätserhöhende Maßnahmen,

[1316] Bei der Einschätzung über den Nutzen der Maßnahmen werden zunächst nur ihre quantitativen Primärwirkungen beurteilt. Die Sekundärwirkungen werden in Abschnitt 3.2.6.4 dargestellt. Das qualitative Kriterium der Erkennbarkeit durch zusätzliche Informationen im Jahresabschluss soll an dieser Stelle nicht beurteilt werden.

die einen direkten Nutzen auf den Zielfunktionswert oder auf die einzuhaltenden Nebenbedingungen entfalten. Hiervon stellen die Maßnahmen elf und 13 dagegen zwei autonome steuerliche Aktionsparameter dar, die vor allem dazu dienen, die steuerliche Bemessungsgrundlage zu mindern. Solche Maßnahmen spielen eine entscheidende Rolle bei der Einhaltung der vorgegebenen Steuerquote im Rahmen von Maximierungsversuchen von Zielfunktionswerten. Die Maßnahme fünf, die ebenfalls eine ergebniserhöhende Wirkung entfaltet und darüber hinaus eine Umgliederung der korrespondierenden Ausgaben von dem operativen Cash Flow zum Cash Flow aus Investitionstätigkeit auslöst, kommt ebenfalls in jedem Optimierungsversuch vor, wobei der im Rahmen der Minimierung von Ertragsteuern angesetzte Wert sich leicht von den übrigen Werten unterscheidet. Abhängig von der Vorgabe des Hauptziels kommen die Maßnahmen vier, acht, neun, 13, 19 und 22 in unterschiedlichen Ausprägungen vor. Bei den Maßnahmen vier, acht neun und 13 handelt es sich um steuerlich autonome Aktionsparameter, die die steuerlichen Bilanzansätze entweder erhöhen oder auch mindern können. Die Maßnahme 19 bildet die Möglichkeit der Sondertilgung ab. Diese Maßnahme kann zum Teil zu einem hohen Liquiditätsabfluss bei einem relativ geringen Effekt auf das Ergebnis führen, so dass ihr Einsatz zwischen den zulässigen Werten variiert. Die Maßnahme 22 hingegen kommt nur im Rahmen des Optimierungsversuchs zur Maximierung der Ausschüttung vor, da hier der Ausschüttungswert explizit beeinflusst werden soll. Diese Maßnahme, die ebenfalls zu einem hohen Liquiditätsabfluss führen kann, wird in allen anderen Programmen nicht berücksichtigt, da sich hieraus kein ersichtlicher Nutzen für die übrigen Zielgrößen ergibt.

In den folgenden Abschnitten sollen die Auswirkungen der Optimierungsversuche durch die dargestellten Kombinationen zum Einsatz von rech-

nungslegungspolitischen Aktionsparametern auf die Hauptrechnungen des Jahresabschlusses sowie die daraus abgeleiteten Kennzahlen untersucht werden. Zunächst werden die Primärwirkungen der Maßnahmen in der Referenzperiode für alle Optimierungsversuche gegenübergestellt. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Sekundärwirkungen für die Planperioden.

3.2.6.3 Primärwirkungen in der Referenzperiode

3.2.6.3.1 Hauptrechnungen

Aktiva vor Opt.		Aktiva nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
IAV_0	527,000	569,000	569,000	569,000	569,000	569,000
SAV_0	5.493,000	5.573,000	5.573,000	5.573,000	5.573,000	5.572,355
RHB_0	803,000	853,000	853,000	853,000	853,000	853,000
FE_0	118,000	32,746	32,746	32,746	32,746	32,746
SUV_0	712,000	731,500	731,500	731,500	731,500	731,500
LM_0	209,438	68,175	316,238	316,238	50,664	308,696
$ARAP_0$	25,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
ALS_0	45,638	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
BS_0	**7.933,076**	**7.907,421**	**8.155,484**	**8.155,484**	**7.889,910**	**8.147,297**
Passiva vor Opt.		Passiva nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
$GEZK_0$	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000
VOR_0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
$JENA_0$	**-114,968**	**94,294**	**91,550**	**91,550**	**30,000**	**91,197**
$PRST_0$	60,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
$ERST_0$	2,481	46,562	45,308	39,634	29,685	28,590
$SRST_0$	50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
$VBKI_0$	5.500,000	5.250,000	5.500,000	5.500,000	5.296,633	5.492,400
$VBLL_0$	391,000	391,000	391,000	391,000	391,000	391,000
SVB_0	44,563	42,625	44,563	44,563	42,986	44,504
PLS_0	0,000	2,939	3,063	8,737	19,606	19,606
BS_0	**7.933,076**	**7.907,421**	**8.155,484**	**8.155,484**	**7.889,910**	**8.147,297**

Tabelle 69: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Bilanzposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Wie aus der Tabelle 69 hervorgeht, unterscheiden sich die durch die verschiedenen Optimierungsprogramme veränderten Aktivwerte der Bilanz bis auf den Bestand an liquiden Mitteln nicht von den zuerst durch das Programm der Maximierung des Jahresergebnisses (JEMAX) veränderten Werten. Eine Ausnahme stellt die Aktivierung der Verwaltungsgemeinkosten im Zusammenhang mit selbsterstellter Anlagen (Maßnahme fünf), die im Rahmen der Minimierung der Steueraufwendungen nicht mit dem maximal zulässigen Wert erfolgt. Der Grund hierfür ist, dass die Aktivierung die steuerlichen Bemessungsgrundlagen wegen des Maßgeblichkeitsprinzips der Handelsbilanz für die Steuerbilanz erhöht und der Anstieg im Konflikt zur Minimierung der Ertragsteuern steht. Dennoch erfolgt die Aktivierung beinahe mit dem maximal möglichen Wert, da insbesondere die vorgegebenen Niveaus zur Rentabilität eine Aktivierung erforderlich machen.

Auf der Passivseite der Bilanz ergeben sich zunächst Änderungen im ausgewiesenen Jahresergebnis nach Ausschüttungen. Der höchste Wert resultiert aus dem Programm zur Maximierung des Jahresergebnisses (JEMAX) in Höhe von 94,294 TEUR. Der niedrigste Wert resultiert bei dem Programm Ausschüttungsmaximierung (ASGMAX) in Höhe von 30 TEUR, der aufgrund einer höchstmöglichen Ausschüttung von 63,762 TEUR entsteht. Die ausgewiesenen Jahresergebnisse der übrigen Programme befinden sich alle auf einem ähnlich hohen Niveau im Vergleich zur Ergebnismaximierung. Dieses Niveau wird im Wesentlichen durch die Vorgaben zu den Rentabilitätskennzahlen in den Nebenbedingungen bestimmt, die trotz unterschiedlicher und zum Teil konkurrierender Zielfunktionswerte alle die vorgegebenen Quoten einhalten können. Ein weiterer Unterschied ergibt sich im Ausweis der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und den damit korrespondierenden sonstigen Verbindlichkeiten, die die Zinsen des letzten

Quartals beinhalten. In Abhängigkeit von dem Hauptzielfunktionswert wird die Ausübung der Maßnahme zur Kreditsondertilgung bestimmt. Im Fall der Ergebnismaximierung (JEMAX) ist der Ertragswert der primär zu maximierende Wert, was die Ausübung der Sondertilgung in voller Höhe bestimmt, weil daraus Ersparnisse bei den Zinsaufwendungen resultieren und damit das Ergebnis höchstmöglich gesteigert wird. Im Fall der Maximierung des Cash Flow (CFMAX) oder der mit dem Jahresergebnis kombinierten Optimierung (JECFMAX) kommt die Sondertilgung nicht zum Einsatz, da der Ertragseffekt im Vergleich zum Liquiditätsabfluss relativ gering ist. Diese Programme maximieren primär den Cash Flow und suchen daher nach anderen liquiditätsschonenden Alternativen zur Einhaltung der vorgebebenen Rentabilitätskennzahlen. Im Fall der Ausschüttungsmaximierung (ASGMAX) und Steuerminimierung (STMIN) kommen zulässige Zwischenwerte der Sondertilgung zum Einsatz. Diese fallen aufgrund primärer Zielsetzungen unterschiedlich hoch aus und belaufen sich bei der Ausschüttungsmaximierung auf 203,368 TEUR und bei der Steuerminimierung auf 7,6 TEUR, so dass durch die verschiedenen Optimierungsversuche beinahe die komplette Bandbreite der Maßnahme genutzt wird.

Alle Programme haben gemeinsam, dass nach Durchführung der Optimierungsversuche keine aktiven sondern passive latente Steuern entstehen. Der Ansatz der passiven latenten Steuern variiert jedoch in Abhängigkeit vom Hauptzielfunktionswert und steht im Zusammenhang mit den Ertragsteuern, die unter den Ergebnisrückstellungen ausgewiesen sind. Je höher die passiven latenten Steuern, desto geringer ist die Ertragssteuerlast, da bei einem gegebenen Ergebnis vor Steuern die Summe aus Ertragsteuern und latenten Steuern fix ist. Dieser Zusammenhang kann bei den beiden Programmen zur Cash Flow Maximierung beobachtet werden. Das Ergebnis

vor Steuern beträgt jeweils 133,258 TEUR, wie in der nachfolgenden Tabelle 70 dargestellt ist. Die Ausübung der handels- und steuerrechtlichen Spielräume sowie die daraus resultierende Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz[1317] haben Auswirkungen auf die Verteilung der gesamten Steuerlast, die in beiden Fällen 41,708 TEUR beträgt, zwischen den Ertragsteuern und den latenten Steuern.[1318] Für die Bilanz ergibt sich daraus ein unterschiedlicher Ansatz der latenten Steuern. Insgesamt spielt die Verwendung von autonomen steuerlichen Parametern eine wichtige Rolle für die handelsrechtliche Gestaltung. Da die Höhe der latenten Steuern die Ertragssteuerlast beeinflusst, lassen sich über solche Aktionsparameter die Steueraufwendungen einer betrachteten Periode unabhängig von dem Jahresergebnis beeinflussen, womit der Konflikt zwischen Steuerminimierung und Jahresergebnismaximierung zum Teil gelöst werden kann. Das Programm STMIN erreicht bei einem Jahresergebnis vor Steuern von 132,756 TEUR einen Wert für Ertragsteuern von 21,953 TEUR, was einer Quote von 16,5% entspricht. Im Fall des Programms JEMAX ist das Verhältnis 39,715 TEUR zu 136,948 TEUR, was einer Quote von 29% entspricht. Bei ähnlich

---

[1317] Im Fall von CFMAX beträgt die Korrektur gemäß § 60 Abs.2 EStDV -10,518 TEUR, woraus passive latente Steuern in Höhe von 3,063 TEUR entstehen und im Fall von JECFMAX beträgt die Korrektur -30 TEUR, wodurch passive latente Steuer in Höhe von 8,737 TEUR entstehen.

[1318] In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass es sich bei den dargestellten Ergebnissen nicht um eindeutige Lösungen handelt. Die Programme CFMAX und JECFMAX erreichen in beiden Fällen einen identischen Wert für den Cash Flow (291,238 TEUR) und für das Jahresergebnis (91,550 TEUR), so dass die Summe aus diesen Größen in beiden Programmen 382,788 TEUR beträgt. Dieses Resultat kann jedoch mit unterschiedlichen Maßnahmen erreicht werden. Wie aus Tabelle 68 ersichtlich wird, sind die Maßnahmen der beiden Programme trotz identischer Endresultate nicht gleich. Zurückzuführen sind die Unterschiede auf die autonomen steuerlichen Maßnahmen vier und 13, wodurch eine andere Korrektur des Ergebnisses vor Steuern durch unterschiedliche Bilanzansätze resultiert. Die Abweichungen der beiden Programme treten ausschließlich im Bereich der Steuern auf und entfalten eine Wirkung in Richtung des Bilanzansatzes von Ergebnisrückstellungen und latenten Steuern. Zur Zusammensetzung latenter Steuern und Berechnung der Ertragsteuern der unterschiedlichen Optimierungsversuche siehe die Tabellen 91 bis 106 im Anhang.

hohen Jahresergebnissen sind unterschiedlich hohe Steuerbelastungen möglich. Die Differenz machen wiederum die latenten Steuern aus, die im Programm STMIN 19,606 TEUR und dem Programm JEMAX 2,939 TEUR betragen. Aus diesen beiden konkurrierenden Programmen ist ersichtlich, dass Konflikte zwischen der Betrachtung des Jahresergebnisses einerseits und der Steueraufwendungen andererseits gelöst werden können.

Erfolgsp. vor Opt.		Erfolgsposten nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
BUE_0	7.388,000	7.517,000	7.517,000	7.517,000	7.517,000	7.517,000
ES_0	-139,000	-141,700	-141,700	-141,700	-141,700	-141,700
NUE_0	**7.249,000**	**7.375,300**	**7.375,300**	**7.375,300**	**7.375,300**	**7.375,300**
BV_0	118,000	32,746	32,746	32,746	32,746	32,746
GS_0	**7.367,000**	**7.408,046**	**7.408,046**	**7.408,046**	**7.408,046**	**7.408,046**
MA_0	-4.200,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000
RE_0	**3.167,000**	**3.258,046**	**3.258,046**	**3.258,046**	**3.258,046**	**3.258,046**
PA_0	-1.380,000	-1.316,667	-1.316,667	-1.316,667	-1.316,667	-1.317,097
TA_0	0,000	-6,847	-6,663	-6,663	-6,813	-6,638
SBA_0	-1.200,000	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,548
SBE_0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
$EBITDA_0$	**637,000**	**821,198**	**821,383**	**821,383**	**821,233**	**820,763**
AFA_0	-553,000	-511,000	-511,000	-511,000	-511,000	-511,000
$EBIT_0$	**84,000**	**310,198**	**310,383**	**310,383**	**310,233**	**309,763**
ZI_0	-242,125	-183,250	-187,125	-187,125	-183,973	-187,007
$EABZ_0$	0,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
EBT_0	**-158,125**	**136,948**	**133,258**	**133,258**	**136,260**	**132,756**
KSt_0	0,000	-20,075	-19,424	-16,341	-10,911	-10,356
$GewSt_0$	-2,481	-19,640	-19,221	-16,630	-11,962	-11,597
LS_0	45,638	-2,939	-3,063	-8,737	-19,606	-19,606
Steuerlast	*43,157*	*-42,564*	*-41,708*	*-41,708*	*-42,479*	*-41,559*
JE_0	**-114,968**	**94,294**	**91,550**	**91,550**	**93,782**	**91,197**
ASG_0	0,000	0,000	0,000	0,000	-63,782	0,000
$JENA_0$	**-114,968**	**94,294**	**91,550**	**91,550**	**30,000**	**91,197**

Tabelle 70: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Erfolgsposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Zahlungsp. vor Opt.		Zahlungsposten nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
oNUE $_0$	7.249,000	7.375,300	7.375,300	7.375,300	7.375,300	7.375,300
oSBE $_0$	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Delta SUV $_0$	-712,000	-731,500	-731,500	-731,500	-731,500	-731,500
Summe Einz.	**6.587,000**	**6.693,800**	**6.693,800**	**6.693,800**	**6.693,800**	**6.693,800**
oMA $_0$	-4.200,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000	-4.150,000
oPA $_0$	-1.380,000	-1.316,667	-1.316,667	-1.316,667	-1.316,667	-1.317,097
oSBA $_0$	-1.200,000	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,333	-1.163,548
D. RHBARAP$_0$	-828,000	-878,000	-878,000	-878,000	-878,000	-878,000
Delta VB $_0$	391,000	391,000	391,000	391,000	391,000	391,000
DeltaRST $_0$	110,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
oEABZ $_0$	0,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
vERST $_{-1}$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Summe Ausz.	**-7.107,000**	**-7.027,000**	**-7.027,000**	**-7.027,000**	**-7.027,000**	**-7.027,645**
oCFOP $_0$	**-520,000**	**-333,200**	**-333,200**	**-333,200**	**-333,200**	**-333,845**
oINVIAV $_0$	-590,000	-620,000	-620,000	-620,000	-620,000	-620,000
oDINVIAV $_0$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oINVSAV $_0$	-5.983,000	-6.033,000	-6.033,000	-6.033,000	-6.033,000	-6.032,355
oDINVSAV $_0$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oCFIN $_0$	**-6.573,000**	**-6.653,000**	**-6.653,000**	**-6.653,000**	**-6.653,000**	**-6.652,355**
DeltavGEZK $_0$	1.975,000	1.975,000	1.975,000	1.975,000	1.975,000	1.975,000
oVBKI $_0$	5.940,000	5.940,000	5.940,000	5.940,000	5.940,000	5.940,000
oTILG $_0$	-500,000	-750,000	-500,000	-500,000	-703,367	-507,600
oZI $_0$	-182,125	-178,250	-182,125	-182,125	-178,973	-182,007
Delta SVB $_0$	44,563	42,625	44,563	44,563	42,986	44,504
oASG $_0$	0,000	0,000	0,000	0,000	-63,782	0,000
oCFFI $_0$	**7.277,438**	**7.029,375**	**7.277,438**	**7.277,438**	**7.011,864**	**7.269,897**
oABLM $_0$	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
oCF $_0$	184,438	43,175	291,238	291,238	25,664	283,696
oLM $_0$	**209,438**	**68,175**	**316,238**	**316,238**	**50,664**	**308,696**

Tabelle 71: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Zahlungsposten der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

In der Tabelle 71 sind die entsprechenden Werte der Finanzrechnungen für die durchgeführten Optimierungsversuche dargestellt. Die Werte für die Cash Flows der drei Aktivitätsbereiche resultieren aus der derivativen Ab-

leitung aus Bilanz und Erfolgsrechnung. Im Bereich der Cash Flows aus der operativen und der Investitionstätigkeit ergeben sich keine Unterschiede zwischen den Optimierungsprogrammen, weil sämtliche in diesen beiden Bereichen zahlungswirksamen Maßnahmen einheitlich ausgeübt werden. Lediglich das Programm zur Steuerminimierung (STMIN) weist eine geringe Abweichung auf, die aufgrund der Aktivierung der Verwaltungsgemeinkosten im Zusammenhang mit selbsterstellten Anlagen zu Stande kommt, die mit einem niedrigeren als dem höchstmöglichen Aktivierungswert erfolgt.

Die größeren Unterschiede zwischen den Programmen treten im Bereich der Finanzierungstätigkeit auf. Die Abweichungen basieren im Wesentlichen auf der Ausübung der Maßnahme zur Kreditsondertilgung. Bei gleichbleibendem Aufnahmebetrag des Darlehens (5.940 TEUR) beeinflusst die Maßnahme primär den Abfluss liquider Mittel für Darlehenstilgungen sowie sekundär die Auszahlungen für Zinsen in der betrachteten Referenzperiode. Die Höhe der Tilgung spiegelt sich sowohl im Bestand der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten als auch im Bestand der liquiden Mittel in der Bilanz wider. Eine Besonderheit stellt im Programm der Ausschüttungsmaximierung (ASGMAX) der Wert für die Ausschüttung an den Gesellschafter dar, der in allen anderen Programmen den Wert Null beträgt. Die Höhe der Ausschüttungen orientiert sich an der Höhe des Jahresergebnisses und muss zusätzlich eine etwaige Ausschüttungssperre beachten. In diesem Fall wird eine selbsterstellte Software in Höhe von 30 TEUR aktiviert, für die eine Ausschüttungssperre gilt. Bei einem Jahresergebnis von 93,782 TEUR kann eine Ausschüttung bis zu einer maximalen Höhe von 63,782 vorgenommen werden. Der Differenzbetrag von 30 TEUR muss im Eigenkapital als frei verfügbarer Betrag ausgewiesen werden.

3.2.6.3.2 Kennzahlen

Kennz. vor Opt.			Rentabilitätskennzahlen nach Optimierung				
Variable	*IST-Wert*	*SOLL-Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
UR1 $_0$	1,16%	≥ 4,2%	4,21%	4,21%	4,21%	4,21%	4,20%
UR2 $_0$	-2,18%	≥ 1,8%	1,86%	1,81%	1,81%	1,85%	1,80%
UR3 $_0$	-1,59%	≥ 1,2%	1,28%	1,24%	1,24%	1,27%	1,24%
MAQ $_0$	57,01%	≤ 57,0%	56,02%	56,02%	56,02%	56,02%	56,02%
REQ $_0$	42,99%	≥ 43,0%	43,98%	43,98%	43,98%	43,98%	43,98%
PAQ $_0$	18,73%	≤ 18,0%	17,77%	17,77%	17,77%	17,77%	17,78%
AFAQ $_0$	8,41%	≤ 8,0%	7,68%	7,68%	7,68%	7,68%	7,68%
SAQ $_0$	-1,57%	≤ 29,0%	29,00%	29,00%	24,74%	16,79%	16,54%
ZDG $_0$	34,69%	≥ 100,0%	169,28%	165,87%	165,87%	168,63%	165,64%
EKR $_0$	-5,75%	≥ 4,5%	4,71%	4,58%	4,58%	4,69%	4,56%
GKR $_0$	1,58%	≥ 3,0%	3,55%	3,46%	3,46%	3,53%	3,45%
CFEKR $_0$	-26,00%	≥ -32,0%	-16,66%	-16,66%	-16,66%	-16,66%	-16,69%
CFUR $_0$	-7,17%	≥ -10,0%	-4,52%	-4,52%	-4,52%	-4,52%	-4,53%

Tabelle 72: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Bei allen durchgeführten Optimierungsversuchen können sämtliche Nebenbedingungen zu vorgegebenen Kennzahlenniveaus eingehalten und damit ein optimales Ergebnis ermittelt werden, was aus der Tabelle 72 hervorgeht. Die Kennzahlen der einzelnen Programme befinden sich ungefähr auf ähnlichen Niveaus. Der Grund hierfür ist, dass die Soll-Werte bereits bei dem ersten Versuch zur Ergebnismaximierung relativ hoch angesetzt und für die übrigen Programme übernommen worden sind, so dass sie in einigen Fällen gerade eben erreicht werden können. Dies trifft insbesondere auf die drei Kennzahlen zur Umsatzrentabilität von 4,2%, 1,8% und 1,2% und die beiden Kennzahlen zur Kapitalrentabilität von 4,5% und 3,0% zu, die durch die optimierten Resultate nur um wenige Prozentpunkte übertroffen werden. Die Idee hierbei war es, zunächst die höchstmöglichen Werte für die Rentabilität im Rahmen der Ergebnismaximierung herauszufinden und somit das Er-

gebnisverbesserungspotenzial der gegebenen Aktionsparameter festzustellen. Anschließend sind diese Soll-Vorgaben auch für die anderen Optimierungsversuche übernommen worden, um herauszufinden, ob die Optimierung anderer Hauptzielfunktionswerte bei gegebenem Gestaltungspotenzial und identischen Kennzahlenniveaus zu einer anderen Auswahl von Aktionsparametern führt. Gleichzeitig werden neben Rentabilitätskennzahlen sowie mit deren Entwicklung positiv korrespondierenden Kennzahlen auch solche Verhältnisse verwendet, die der Steigerung der Rentabilität entgegenstehen stehen. So wird beispielsweise die Steueraufwandsquote durch einen oberen Grenzwert von 29% begrenzt und limitiert die Steigerung der Rentabilitätskennzahlen. Durch diese gleichzeitige Einbindung von Ergebnis-, Cash Flow- und Steuerlastkennzahlen ist eine Konfliktlösung zwischen den konkurrierenden Zielwerten möglich, weil der optimale Gestaltungsbereich sowohl von unten als auch von oben begrenzt wird.

Bei den Programmen zur Maximierung des Jahresergebnisses (JEMAX) und des Cash Flow (CFMAX) stellt die Kennzahl zur Steueraufwandsquote von 29% letztendlich den limitierenden Grenzwert dar. Die Erzielung eines höheren Jahresergebnisses oder Cash Flow wäre also nur mit einer korrespondierenden Erhöhung der Steueraufwandsquote möglich.[1319] Wie im Fall des Programms zur Ausschüttungsmaximierung (ASGMAX) sind zur Ergebnismaximierung annähernd gleiche Kennzahlen zur Umsatzrentabilität bei einer Steuerquote von gerade 16,79% möglich. Betrachtet man das Programm zu Steuerminimierung (STMIN), so lässt sich die Steuerquote noch

[1319] Auch die steuerlich autonom auszuübenden Aktionsparameter führen zu keiner nennenswerten Verbesserung, da eine Verminderung der Ertragsteuern eine Erhöhung der passiven latenten Steuern auslösen würde und das Ergebnis hierdurch unverändert bliebe. Die einzige Möglichkeit wäre also die Steigerung des Ergebnisses vor Steuern, was aber in der Regel zur Erhöhung der Steueraufwandsquote führt.

weiter senken, wird dabei aber durch die Umsatzrentabilität begrenzt. Die Aufstellung zu den Rentabilitätskennzahlen zeigt, dass durch die Abdeckung sämtlicher relevanter Verhältnisse in den Nebenbedingungen Konflikte zwischen Ergebnis- und Steuerlastgrößen gelöst werden können.

Kennz. vor Opt.			Liquiditätskennzahlen nach Optimierung				
Variable	*IST-Wert*	*SOLL-Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
WOC $_0$	644,956	k.A.	662,319	603,312	603,312	603,969	603,546
LG1 $_0$	21,20%	≥ 5,0%	6,73%	31,19%	31,19%	5,00%	30,45%
LG2 $_0$	93,26%	≥ 75,0%	78,93%	103,33%	103,33%	77,19%	102,61%
LG3 $_0$	186,47%	≥ 150,0%	166,36%	190,69%	190,69%	164,61%	189,99%
DG1 $_0$	31,31%	≥ 33,0%	34,10%	34,05%	34,05%	33,05%	34,05%
DG2 $_0$	115,37%	≥ 100,0%	112,25%	116,27%	116,27%	111,96%	116,16%
DG3 $_0$	100,06%	≥ 95,0%	98,10%	101,62%	101,62%	97,85%	101,52%
AI $_0$	75,88%	≤ 80,0%	77,67%	75,31%	75,31%	77,85%	75,38%
EG $_0$	326,74%	≥ 300,0%	364,42%	317,67%	317,67%	368,25%	318,88%
EKQ $_0$	23,76%	≥ 25,0%	26,49%	25,65%	25,65%	25,73%	25,67%
FKQ $_0$	76,24%	≤ 75,0%	73,51%	74,35%	74,35%	74,27%	74,33%
QKUS $_0$	12,45%	≤ 13,0%	12,81%	12,43%	12,43%	12,84%	12,44%
QLAS $_0$	63,78%	≤ 62,0%	60,70%	61,92%	61,92%	61,43%	61,89%
FCF $_0$	-7.093,0	k.A.	-6.986,2	-6.986,2	-6.986,2	-6.986,2	-6.986,2
SDDG $_0$	-1039,8%	k.A.	-748,59%	-1016,7%	-1016,7%	-787,3%	-1005,7%
DVG $_0$	-11,2	k.A.	-17,2	-17,2	-17,2	-17,4	-17,2
CFR $_0$	18,67%	≥ -2,0%	4,30%	28,72%	28,72%	2,50%	28,00%

Tabelle 73: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Referenzperiode t = 0 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Ergänzend zu den Rentabilitätskennzahlen sind in der Tabelle 73 die aus den einzelnen Optimierungsversuchen resultierenden Liquiditätskennzahlen dargestellt. Diese dienen im Rahmen der Optimierung vordergründig zur ausgeglichenen Gestaltung in Bezug auf die Erfolgs- und Liquiditätsgrößen. Wie bereits erläutert wurde, vollzieht sich die Steigerung des Ergebnisses und der Rentabilitätskennzahlen zu Lasten der Liquidität. Im Fall

der Ergebnismaximierung, wo insbesondere die Sondertilgung zur Einsparung von Zinsaufwendungen eingesetzt wird, resultieren geringere Niveaus für Liquiditätskennzahlen als bei den übrigen Programmen. Aufgrund der in der Ausgangssituation vorherrschenden negativen Ertragslage und einer hinreichenden Finanzlage wurden die Liquiditätskennzahlen anders als die Rentabilitätskennzahlen mit zum Teil niedrigeren Niveaus versehen als bereits im vorläufigen Abschluss aufgetreten. Da in der Ausgangssituation genügend Liquidität vorhanden ist und insbesondere eine nicht hinreichende Eigenkapitalquote als Folge der negativen Ertragslage verbessert werden sollte, dürfen liquiditätsbezogene Begrenzungen nicht zu hoch ausfallen, weil andernfalls der Ertragseffekt aus dem Liquiditätsabfluss nicht genutzt werden könnte. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die beiden Programme zur Maximierung des Cash Flows (CFMAX) bzw. zur mit dem Jahresergebnis kombinierten Maximierung (JECFMAX) interessant, weil sie versuchen den Cash Flow zu steigern und dabei die Einhaltung der hohen Grenzwerte für die Rentabilitätskennzahlen zu berücksichtigen.

In einem Fall stellt eine Liquiditätskennzahl die Grenze für den Einsatz von Aktionsparametern dar. Bei dem Programm zur Maximierung der Ausschüttung stellt die Vorgabe zum ersten Liquiditätsgrad von 5% die untere Grenze dar. In diesem Programm kommt sowohl die Sondertilgung als auch die Ausschüttung zum Einsatz, was einen hohen Abfluss liquider Mittel bedeutet. Da die Ausschüttungshöhe durch das erzielte Jahresergebnis abzüglich der Werte für etwaige Ausschüttungssperren begrenzt ist, kann der maximale Wert bei entsprechenden Ansatz- und Bewertungsvorschriften leicht ermittelt werden und die überschüssige Liquidität wird zur Darlehenstilgung verwendet. Die Höhe der Sondertilgung (203,368 TEUR) wird wiederum durch den Liquiditätsgrad von 5% begrenzt.

	vor	nach Optimierung				
Variable	Opt.	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
BS	7.933,076	7.907,421	8.155,484	8.155,484	7.889,910	8.147,297
NUE	7.249,000	7.375,300	7.375,300	7.375,300	7.375,300	7.375,300
EBITDA	637,000	821,198	821,383	821,383	821,233	820,763
EBIT	84,000	310,198	310,383	310,383	310,233	309,763
EBT	-158,125	136,948	133,258	133,258	136,260	132,756
JE	-114,968	94,924	91,550	91,550	93,782	91,197
JENA	-114,968	94,924	91,550	91,550	30,000	91,197
CFOP	-520,000	-333,200	-333,200	-333,200	-333,200	-333,845
CFIN	-6.573,000	-6.653,000	-6.653,000	-6.653,000	-6.653,000	-6.652,355
CFFI	7.277,438	7.029,375	7.277,438	7.277,438	7.011,864	7.269,897
CF	184,438	43,175	291,238	291,238	25,664	283,697
LM	209,438	68,175	316,238	316,238	50,664	308,696

Tabelle 74: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach den Optimierungsversuchen für die Referenzperiode t = 0

Die Aufstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen in der Tabelle 74 offenbart, dass sich die Programme insbesondere auf der Ertragsseite nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Dies liegt vor allem an der Festlegung von hohen Soll-Werten für Rentabilitätskennzahlen, die wiederum durch alle Optimierungsversuche erreicht werden konnten. Während also das Ergebnis vor Steuern sowie das Jahresergebnis nach Steuern bis auf das Programm zur Ausschüttungsmaximierung ähnlich hoch ausfallen, bestehen durchaus größere Unterschiede bei der Überleitung dieser beiden Größen in der Verteilung der gesamten Steuerlast auf die Ertragsteuern einerseits und die latenten Steuern andererseits. Weitere Unterschiede sind vor allem bei dem Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit und in diesem Zusammenhang auch bei der Höhe der Bilanzsumme festzustellen. Die Ausübung der Maßnahmen zur Sondertilgung mindert den Cash Flow, den Bestand an liquiden Mitteln und die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und damit die Bilanzsumme, was auch positive Wirkung auf die geforderte Eigenkapitalquote entfaltet.

3.2.6.4 Sekundärwirkungen der Maßnahmen

3.2.6.4.1 Hauptrechnungen

Aktiva vor Opt.		Aktiva nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
IAV_1	464,000	508,000	508,000	508,000	508,000	508,000
SAV_1	5.096,000	5.196,000	5.196,000	5.196,000	5.196,000	5.195,484
RHB_1	537,000	487,000	487,000	487,000	487,000	487,000
FE_1	78,912	52,951	52,951	52,951	52,951	52,951
SUV_1	626,333	590,333	590,333	590,333	590,333	590,333
LM_1	531,790	433,029	674,596	680,271	430,950	684,008
$ARAP_1$	25,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
ALS_1	23,300	0,000	9,907	5,387	17,879	17,879
BS_1	**7.382,335**	**7.342,313**	**7.593,787**	**7.594,942**	**7.358,113**	**7.610,655**
Passiva vor Opt.		Passiva nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
$GEZK_1$	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000
VOR_1	-114,968	94,294	91,550	91,550	30,000	91,197
$JENA_1$	**82,762**	**78,998**	**73,509**	**73,509**	**77,975**	**73,763**
$PRST_1$	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
$ERST_1$	69,187	90,841	100,041	101,195	126,394	124,665
$SRST_1$	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
$VBKI_1$	5.000,000	4.750,000	5.000,000	5.000,000	4.796,633	4.992,400
$VBLL_1$	164,667	148,000	148,000	148,000	148,000	148,000
SVB_1	40,688	38,750	40,688	40,688	39,111	40,630
PLS_1	0,000	1,430	0,000	0,000	0,000	0,000
BS_1	**7.382,335**	**7.342,313**	**7.593,787**	**7.594,942**	**7.358,113**	**7.610,655**

Tabelle 75: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Bilanzposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Die Jahresabschlussgrößen der Planperiode t = 1 für die einzelnen Optimierungsversuche werden analog zum Programm der Ergebnismaximierung aus den vorgeschlagenen Maßnahmen unter Berücksichtigung der Sekundärwirkungen sowie der übrigen Annahmen zur Entwicklung der Bilanzposten abgeleitet. Die Unterschiede ergeben sich vor allem beim Bestand an liquiden Mitteln und Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie

den damit korrespondierenden sonstigen Verbindlichkeiten als Folge der Maßnahme zur Sondertilgung. Weitere Unterschiede bestehen bei den latenten Steuern und den Ergebnisrückstellungen.[1320] Je höher die Bilanzierung der passiven latenten Steuern in der Referenzperiode t = 0 desto höher fallen die aktiven latenten Steuern in der Planperiode aus. Die passiven latenten Steuern, die zum Teil auf Vermögensdifferenzen im Anlagevermögen beruhen, werden einerseits aufgrund von Abschreibungen und sich dadurch annähernden Bilanzwerten wieder aufgelöst. Andererseits drehen sich Differenzen im Umlaufvermögen der Referenzperiode durch konsistente Anwendung der Annahmen zur Entwicklung der Bestände einfach um, so dass aus positiven Differenzen zwischen der Handels- und Steuerbilanz negative Differenzen in der Planperiode entstehen.

Die Entwicklung der latenten Steuern muss wieder im Zusammenhang mit den Ertragsteuern betrachtet werden, was mit Hilfe der Tabelle 76 möglich ist. Je höher die passiven latenten Steuern in der Referenzperiode und der latente Steuerertrag in der Planperiode, desto größer ist die Abweichung zwischen den Vermögensdifferenzen der aufeinanderfolgenden Perioden. Im Fall des Programms zur Steuerminimierung hat die Vermögensdifferenz zwischen Handels- und Steuerbilanz in t = 0 einen Wert von 67,315 TEUR, d.h. die handelsrechtlichen Ansätze übersteigen die steuerrechtlichen und es resultiert eine passive latente Steuer sowie durch Minderung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen eine geringere Ertragssteuerlast.[1321] Die passive latente Steuer deutet wiederum auf eine zukünftige Steuerbelastung hin.

[1320] Zur Zusammensetzung der latenten Steuern und Berechnung der Ertragsteuern resultierend aus den unterschiedlichen Optimierungsversuchen für die Planperiode t = 1 siehe die Tabellen 99 bis 106 im Anhang; S.LXIX-LXXII.

[1321] Siehe hierzu die Tabellen 97 und 98 im Anhang, S.LXVIII.

In der Planperiode hat die Vermögensdifferenz dann einen negativen Wert von -61,387 TEUR, wodurch aktive latente Steuern entstehen und die Abweichung zwischen den Vermögensdifferenzen der Perioden t = 1 und t = 2 128,702 TEUR beträgt.[1322] Der Betrag erhöht die steuerlichen Bemessungsgrundlagen, so dass eine Steueraufwandsquote von 45,16%[1323] resultiert.

Erfolgspost. vor Opt.		Erfolgsposten nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
BUE_1	7.400,000	7.310,000	7.310,000	7.310,000	7.310,000	7.310,000
ES_1	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000
NUE_1	7.300,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000
BV_1	-39,088	20,205	20,205	20,205	20,205	20,205
GS_1	7.260,912	7.230,205	7.230,205	7.230,205	7.230,205	7.230,205
MA_1	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000
RE_1	3.660,912	3.630,205	3.630,205	3.630,205	3.630,205	3.630,205
PA_1	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000
TA_1	-13,061	-12,778	-12,409	-12,409	-12,709	-12,426
SBA_1	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000
SBE_1	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
$EBITDA_1$	997,851	967,427	967,796	967,796	967,496	967,779
AFA_1	-570,000	-548,000	-548,000	-548,000	-548,000	-547,871
$EBIT_1$	427,851	419,427	419,796	419,796	419,496	419,908
ZI_1	-166,625	-163,875	-171,625	-171,625	-165,321	-171,389
EBT_1	261,226	255,552	248,171	248,171	254,176	248,519
KSt_1	-28,976	-41,261	-46,321	-46,948	-60,590	-59,695
$GewSt_1$	-27,150	-36,802	-41,311	-41,839	-53,095	-52,544
LS_1	-22,338	1,509	12,970	14,125	37,484	37,484
Steuerlast	*-78,464*	*-76,554*	*-74,662*	*-74,662*	*-76,201*	*-74,755*
JE_1	**182,762**	**178,998**	**173,509**	**173,509**	**177,975**	**173,763**
ASG_1	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000
$JENA_1$	**82,762**	**78,998**	**73,509**	**73,509**	**77,975**	**73,763**

Tabelle 76: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Erfolgsposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

[1322] Siehe hierzu die Tabellen 105 und 106 im Anhang, S.LXXII.

[1323] Siehe hierzu die Tabelle 78 im folgenden Abschnitt 3.2.6.4.2.

Der Cash Flow der Planperiode in den einzelnen Programmen verändert sich ebenfalls aufgrund der Bilanzierung latenter Steuern in der Referenzperiode. Je höher die passiven latenten Steuern, desto geringer sind die Ertragsteuern und dadurch sinkt der Abfluss liquider Mittel für Steuerzahlungen in der Planperiode, wodurch der operative Cash Flow steigt. Zusätzlich gibt es geringe Abweichungen bei dem Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit, da die Ausübung der Maßnahme zur Sondertilgung in den entsprechenden Programmen zur Reduzierung des Zinsaufwands aufgrund niedrigerer Restdarlehen der Planperiode führt.

Zahlungsposten vor Opt.		Zahlungsposten nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
oNUE $_1$	7.300,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000
oSBE $_1$	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Delta SUV $_1$	85,667	141,167	141,167	141,167	141,167	141,167
Summe Einz.	**7.435,667**	**7.401,167**	**7.401,167**	**7.401,167**	**7.401,167**	**7.401,167**
oMA $_1$	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000	-3.600,000
oPA $_1$	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000	-1.450,000
oSBA $_1$	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000	-1.250,000
Delta RHBARAP $_1$	266,000	366,000	366,000	366,000	366,000	366,000
Delta VB $_1$	-226,333	-243,000	-243,000	-243,000	-243,000	-243,000
DeltaRST $_1$	30,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
vERST $_0$	-2,481	-46,562	-45,308	-39,634	-29,685	-28,590
Summe Ausz.	**-6.232,814**	**-6.163,562**	**-6.162,308**	**-6.156,634**	**-6.146,685**	**-6.145,590**
oCFOP $_1$	**1.202,853**	**1.237,604**	**1.238,859**	**1.244,533**	**1.254,482**	**1.255,577**
oINVIAV $_1$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oDINVIAV $_1$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oINVSAV $_1$	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000
oDINVSAV $_1$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oCFIN $_1$	**-110,000**	**-110,000**	**-110,000**	**-110,000**	**-110,000**	**-110,000**
DeltavGEZK $_1$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oVBKI $_1$	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
oTILG $_1$	-500,000	-500,000	-500,000	-500,000	-500,000	-500,000
oZI $_1$	-166,625	-158,875	-166,625	-166,625	-160,321	-166,389
Delta SVB $_1$	-3,875	-3,875	-3,875	-3,875	-3,875	-3,875
oASG $_1$	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000

oCFFI $_1$	**-770,500**	**-762,750**	**-770,500**	**-770,500**	**-764,196**	**-770,264**
oABLM $_1$	209,438	68,175	316,238	316,238	50,664	308,696
oCF $_1$	322,353	364,854	358,359	364,033	380,286	375,312
oLM $_1$	**531,790**	**433,029**	**674,596**	**680,271**	**430,950**	**684,008**

Tabelle 77: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf die Zahlungsposten der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

3.2.6.4.2 Kennzahlen

Kennz. vor Opt.		Rentabilitätskennzahlen nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
UR1 1	5,86%	5,82%	5,82%	5,82%	5,82%	5,82%
UR2 1	3,58%	3,54%	3,44%	3,44%	3,53%	3,45%
UR3 1	2,50%	2,48%	2,41%	2,41%	2,47%	2,41%
MAQ 1	49,58%	49,79%	49,79%	49,79%	49,79%	49,79%
REQ 1	50,42%	50,21%	50,21%	50,21%	50,21%	50,21%
PAQ 1	19,97%	20,05%	20,05%	20,05%	20,05%	20,05%
AFAQ 1	16,80%	15,66%	15,66%	15,66%	15,66%	15,66%
SAQ 1	21,49%	30,55%	35,31%	35,78%	44,73%	45,16%
ZDG 1	256,77%	255,94%	244,60%	244,60%	253,75%	245,00%
EKR 1	9,70%	8,55%	8,30%	8,30%	8,77%	8,31%
GKR 1	4,73%	4,67%	4,54%	4,54%	4,67%	1,54%
CFEKR 1	63,81%	59,09%	59,23%	59,50%	61,80%	60,04%
CFUR 1	16,48%	17,17%	17,18%	17,26%	17,40%	17,41%

Tabelle 78: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

Wie bereits beschrieben, bestehen die wesentlichen Abweichungen zwischen den Rentabilitätskennzahlen der Planperiode im Hinblick auf die resultierende Steueraufwandsquote der verschiedenen Optimierungsprogramme. Bei den Liquiditätskennzahlen sind vor allem die Liquiditätsgrade aufgrund unterschiedlicher Bestände an liquiden Mitteln als Folge der Maßnahme zur Sondertilgung in der Referenzperiode betroffen.[1324]

[1324] Die Darstellung der Werte der Planperiode t = 2 für die einzelnen Optimierungsprogramme erfolgt analog zum Programm der Ergebnismaximierung. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird auf die Einbindung der Darstellungen für die Programme CFMAX, JECFMAX, ASGMAX und STMIN in dieser Arbeit verzichtet. Die Werte können in der beigelegten IT-Umsetzung nachvollzogen werden.

Kennz. vor Opt.		Liquiditätskennzahlen nach Optimierung				
Variable	*Wert*	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
WOC 1	417,704	302,693	291,556	290,402	266,779	266,991
LG1 1	64,50%	52,32%	80,43%	81,00%	49,91%	79,23%
LG2 1	140,46%	123,66%	150,82%	151,28%	118,27%	147,61%
LG3 1	215,15%	188,90%	215,19%	215,57%	180,80%	210,16%
DG1 1	35,39%	38,10%	37,96%	37,96%	36,96%	37,96%
DG2 1	117,59%	114,19%	118,43%	118,43%	113,86%	118,30%
DG3 1	106,18%	104,31%	108,19%	108,19%	104,01%	108,07%
AI 1	75,31%	77,69%	75,11%	75,10%	77,52%	74,94%
EG 1	313,41%	364,87%	316,03%	315,04%	365,35%	314,36%
EKQ 1	26,66%	29,60%	28,51%	28,51%	28,65%	28,45%
FKQ 1	73,34%	70,40%	71,49%	71,49%	71,35%	71,55%
QKUS 1	11,17%	11,27%	11,05%	11,06%	11,74%	11,34%
QLAS 1	62,18%	59,11%	60,44%	60,43%	59,62%	60,21%
FCF 1	1.092,85	1.127,604	1.128,859	1.134,533	1.144,48	1.145,58
SDDG 1	163,94%	169,85%	168,08%	168,92%	172,02%	170,63%
DVG 1	4,06	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
CFR 1	39,09%	44,09%	42,73%	43,34%	44,04%	43,47%

Tabelle 79: Auswirkungen eingesetzter Aktionsparameter auf Rentabilitätskennzahlen der Planperiode t = 1 bei unterschiedlichen Optimierungsprogrammen

	vor	**nach Optimierung**				
Variable	**Opt.**	*JEMAX*	*CFMAX*	JECFMAX	ASGMAX	STMIN
BS	7.382,335	7.342,313	7.593,787	7.594,942	7.358,113	7.610,655
NUE	7.300,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000	7.210,000
EBITDA	997,851	967,427	967,796	967,796	967,496	967,779
EBIT	427,851	419,427	419,796	419,796	419,496	419,908
EBT	261,226	255,552	248,171	248,171	254,176	248,519
JE	182,762	178,998	173,509	173,509	177,975	173,763
JENA	82,762	78,998	73,509	73,509	77,975	73,763
CFOP	1.202,853	1.237,604	1.238,859	1.244,533	1.254,482	1.255,577
CFIN	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000	-110,000
CFFI	-770,500	-762,750	-770,500	-770,500	-764,196	-770,264
CF	322,352	364,854	358,359	364,033	380,286	375,312
LM	531,790	433,029	674,596	680,270	430,950	684,008

Tabelle 80: Gegenüberstellung der wichtigsten Jahresabschlussgrößen vor und nach den Optimierungsversuchen für die Planperiode t = 1

4 Zwischenfazit

Mit Hilfe von quantitativen Modellen ist es möglich die Entscheidungssituation der Unternehmensführung im Hinblick auf den optimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Instrumente im Rahmen der Jahresabschlusserstellung abzubilden. Die daraus resultierenden Szenariorechnungen dienen vor allem der Darstellung der Wirkungszusammenhänge zwischen beeinflussbaren Jahresabschlussgrößen und den zu deren Veränderung einsetzbaren Maßnahmen. Anhand solcher quantitativer Modelle kann die Unternehmensführung die Zielgrößen sowie das situationsspezifisch gegebene Veränderungspotenzial definieren und Szenarien berechnen, in denen sämtliche Zielvorstellungen bestmöglich erfüllt werden. Zusätzlich entstehen aus der quantitativen Modellierung Auswertungsmöglichkeiten für alternative Strategien im Hinblick den Einsatz rechnungslegungspolitischer Manövriermasse.

Die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen und dem rechnungslegungspolitisch motivierten Veränderungspotenzial müssen im Rahmen eines quantitativen Modells formal erfasst werden, um die unterschiedlichen Strategien abbilden und miteinander vergleichen zu können. Im ersten Schritt erfordert ein solcher Ansatz die Formulierung einer quantitativen Basis, deren Beziehungen als restriktive Bedingungen innerhalb des resultierenden Entscheidungsfelds erfasst werden. Bestehende rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle nutzen im Wesentlichen die Bilanz und die darin enthaltenen Posteninterdependenzen als Basis für die quantitative Optimierung. Unterschiedliche Bilanzposten sowie die im Eigenkapital ausgewiesene Periodenerfolgsgröße können hierbei durch das rechnungslegungspolitische Instrumentarium beeinflusst werden. Im zweiten Schritt müssen für jeden relvanten Posten die Veränderungspotenziale

als Variablen definiert werden, mit deren Hilfe die Werte der Ausgangsbasis im Hinblick auf die Erreichung einer vorgegebenen Zielgröße angepasst werden können.

Die ausschließliche Betrachtung von Bilanzposten sowie von der Periodenerfolgsgröße und ihren wechselseitigen Beziehungen als Gegenstand von Veränderungsprozessen blendet wesentliche Zusammenhänge zwischen anderen wichtigen Jahresabschlussgrößen aus. Aus diesem Grund empfiehlt es sich als Ausgangbasis für die quantitative Optimierung anstatt einer separaten Bilanz eine integrierte Struktur aus Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung zu nutzen, um sowohl die bestands- als stromgrößenorientierten Änderungen darstellen zu können. In einer solchen dreiteiligen Ausgangsbasis ist es möglich sowohl die Zahlungs- als auch die Ertragswirksamkeit gezielter Maßnahmen einzuschätzen und bestimmte Stromgrößenrelationen als einzuhaltende Nebenbedingungen zu formulieren. Für die Verwendung der integrierten Basis für Optimierungszwecke wird die sachliche Verflechtung zwischen den Jahresabschlussgrößen, die der Logik der doppelten Buchhaltung folgt, formal abgebildet. Dabei werden die drei Hauptrechnungen der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung durch Nebenrechnungen ergänzt, um die wechselseitigen Beziehungen der Jahresabschlussposten möglichst genau zu erfassen.

Neben den sachlichen Verflechtungen zwischen den Jahresabschlussgrößen ist es gerade im Hinblick auf die Einschätzung der Wirkungsentfaltung rechnungslegungspolitischer Maßnahmen sinnvoll zeitliche Verflechtungen zwischen aufeinander folgenden Perioden zu betrachten. Durch eine zeitliche Integration der Perioden können sowohl die Primär- als auch die Sekundärwirkungen des Veränderungspotenzials antizipiert werden. Diese

Einschätzung ist insbesondere dann relevant, wenn die in einer bestimmten Periode getroffene Maßnahme entgegengesetzte Wirkungen in den Folgeperioden entfaltet, woraus eine Verschlechterung der zukünftigen Zielvorgaben entstehen kann. Eine solche sachlich und zeitlich integrierte Ausgangsbasis bestehend aus Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung für mehrere aufeinanderfolgende Perioden unterstützt die Unternehmensführung bei den Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaktivitäten durch die Abbildung der wechselseitigen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen und ermöglicht eine quantitativ nachvollziehbare und somit transparente Auswahlentscheidung im Hinblick auf den gezielten Einsatz von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen.

Um interaktive Rechnungslegungspolitik auf der Basis einer integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung betreiben zu können, müssen also relevante Beziehungen formal in das Entscheidungsfeld übernommen werden. Die Erfolgsrechnung mit den darin enthaltenen relevanten Erträgen und Aufwendungen bildet den Ausgangspunkt für die dreiteilige Rechnung. Insbesondere müssen die Beziehungen zwischen den Abschreibungen und der Entwicklung des Anlagevermögens sowie den Zinsaufwendungen und der Entwicklung des Fremdkapitals erfasst werden, da diese Posten typischerweise Gegenstand rechnungslegungspolitischer Abbildungs- und Gestaltungsmaßnahmen sind. Veränderungen an der Bewertung des Anlagevermögens in der Bilanz müssen simultan analoge Veränderungen an den Abschreibungen der Erfolgsrechnung auslösen. Die Abbildung einer solchen Modifikation orientiert sich im Wesentlichen an dem zu Grunde liegenden Buchungssatz, bei dem beispielsweise eine Erhöhung des Restbuchwerts des Sachanlagevermögens durch Verlängerung der angenommenen Nutzungsdauer eine korrespondierende Verminderung des

jährlichen Abschreibungsbetrags bedeutet. Gleichzeitig werden ergebnisabhängige Aufwendungen wie Ertragsteuern und Tantiemen betrachtet, deren kalkulierter Wert unter den kurzfristigen Rückstellungen in der Bilanz ausgewiesen wird. Die Verringerung des Abschreibungsbetrags erhöht also wiederum das Ergebnis vor Steuern, welches zur Berechnung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen genutzt wird. Somit werden auch die Steuerlast und der korrespondierende Rückstellungsbetrag in der Bilanz erhöht. Die Erfassung der wechselseitigen Wirkungsbeziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen der Bilanz und Erfolgsrechnung stellt eine wesentliche Erweiterung zu den bisherigen Modellansätzen der Rechnungslegungspolitik dar.

Eine weitere wesentliche Modifikation in dem verwendeten Modellansatz im Hinblick auf die Interdependenzen zwischen der Bilanz und Erfolgsrechnung stellt die Betrachtung latenter Steuern nach dem bilanzorientierten Ansatz dar. Um dieses Prinzip modelltechnisch umzusetzen, werden für die Bilanz handels- und steuerrechtliche Variablen getrennt geführt und können je nach gegebenem Veränderungspotenzial auch separat beeinflusst werden. Dieser Ansatz dient der Abbildung von Abweichungen zwischen der Handels- und Steuerbilanz, die sowohl im Rahmen des Ausweises der resultierenden Posten für latente Steuern in der Bilanz und Erfolgsrechnung als auch bei der Kalkulation der Ertragsteuern eine Rolle spielen. Aus diesem Grund müssen bei der Einbindung latenter Steuern in ein rechnungslegungspolitisches Optimierungsmodell mehrere Wirkungszusammenhänge zwischen den Modellgrößen berücksichtigt werden, um eine genaue Kalkulation betroffener Jahresabschlussposten zu ermöglichen. Bei dem Ansatz der latenten Steuern in der Bilanz wird die Brutto-Methode verwendet. Aktive und passive latente Steuern können unsaldiert in der Bilanz erfasst

werden. Diese Methode lässt sich relativ einfach im Modell umsetzen und führt darüber hinaus zu einer transparenten Darstellung der Entstehungsursachen für die latenten Steuern.

Der Modellansatz einer mehrteilig aufgebauten Ausgangsbasis bietet insgesamt den Vorteil, dass sowohl Bestands- als auch Stromgrößen im Rahmen des Optimierungslaufs simultan verändert werden können. Die Integration von Stromgrößen wie Umsatzerlöse, Materialaufwendungen oder Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit ermöglichen zusätzlich die Einbindung stromgrößenbasierter Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen in das Optimierungsmodell, was zu einer differenzierteren Einschätzung der Wirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens führt. Die Berücksichtigung der sachlichen Interdependenzen zwischen den Rechenwerken des Jahresabschlusses kann somit zum besseren Verständnis über Wirkungszusammenhänge rechnungslegungspolitischer Instrumente beitragen. Schließlich stellt der Periodenerfolgssaldo die Veränderung des Eigenkapitals und der Cash Flow- Saldo die Veränderung des Bestands liquider Mittel in der Bilanz dar, was durch die sachliche Integration der Wirkungszusammenhänge innerhalb des verwendeten Modellansatzes erreicht wird.

Die zu Grunde liegenden Zusammenhänge zwischen den Größen der Haupt- und Nebenrechnungen haben linearen Charakter, weshalb die Verwendung eines linearen gemischt ganzzahligen Programms zur Optimierung der definierten Jahresabschlussziele mit Hilfe von Rechnungslegungspolitik möglich ist. Die eingesetzten Variablen zur Abbildung der rech-

nungslegungspolitischen Aktionsparameter können unterschiedliche Kriterien erfüllen. Diese Kriterien bestimmen wiederum die Wirkungsentfaltung der Maßnahmen auf die Jahresabschlussgrößen innerhalb des Modells. Für die Betrachtung der Referenzperiode sind zunächst nur die Kriterien der Zahlungs- und Ertragswirksamkeit sowie Flexibilität und Wirkungsbreite relevant. Die Kriterien Reversibilität, Wirkungsumfang und Bindungswirkung machen es erforderlich, dass Optimierungsmodelle einen Zeithorizont über mehrere Perioden haben um neben den Primäreffekten in der Referenzperiode auch Wirkungen von Sekundäreffekten in den Planperioden erfassen können. Bei der Konzipierung eines Modellansatzes muss aus diesem Grund neben dem sachlichen Modellaufbau, in diesem Fall bestehend aus der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung sowie den relevanten Nebenrechnungen, auch der zu Grunde liegende zeitliche Optimierungsablauf definiert werden, um eine zuverlässige Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen.

Die Ausgangsbasis für die Optimierung deckt neben einer Ist- Referenzperiode auch zwei darauf aufbauende Planperioden ab, die über bestimmte Planungsprämissen miteinander verknüpft sind, so dass in der zeitlichen Entwicklung der Bilanzbestandsgrößen sowohl eine sachliche als auch eine zeitliche Konsistenz erreicht wird. Bei der Betrachtung von mehreren aufeinander aufbauenden Perioden entsteht das Problem, dass Planzahlen nur durch das Treffen von Annahmen entstehen und für die verwendeten Jahresabschlussgrößen spezifischen Ungewissheitsaspekten unterliegen. Aufgrund der Ungewissheit der Plandaten ist eine zeitlich simultane Optimierung aller betrachteten Perioden aus der Perspektive der Unternehmenspraxis nicht sinnvoll, weil unter Verwendung eines mathematischen Lösungsalgorithmus die optimale Auswahl rechnungslegungspolitischer

Maßnahmen anhand der Primärwirkungen in der Referenzperiode maßgeblich von den simultanen Sekundärwirkungen auf die unsicheren Planzahlen sowie deren Relationen in Form von zukünftigen Kennzahlenniveaus beeinflusst werden. Somit steht die Auswahl von Maßnahmen mit sicheren Wirkungsbeziehungen in der Referenzperiode unter dem Einfluss unsicherer Daten. Durch diesen Zusammenhang wird die rechnungslegungspolitische Strategie zum Zeitpunkt der erstmaligen Entscheidung verzerrt, da ein deterministisches Modell unsichere Daten der realen Verhältnisse als sicher interpretiert und daraufhin eine optimale Lösung berechnet. Bereits bei geringen Abweichungen der Planzahlen würde jedoch ein anderes optimales Ergebnis entstehen.

Um den Unsicherheitsaspekt der Planzahlen in einem deterministischen Modell adäquat zu berücksichtigen und dem Bilanzersteller dennoch die Auswertungsmöglichkeit für Primär- und Sekundärwirkungen der potenziellen Maßnahmen zu bewahren, wurde ein sachlich simultaner aber zeitlich sequentieller Optimierungsansatz entwickelt. Demnach werden zunächst die Jahresabschlussgrößen der Referenzperiode durch Primärwirkungen der zur Verfügung stehenden Maßnahmen simultan optimiert. Anschließend folgt die Darstellung der Sekundärwirkungen in der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung für die Planperioden. Bei diesem Ansatz entstehen eine durch Primärwirkungen optimierte Referenzperiode und durch Sekundärwirkungen beeinflusste und somit vorläufig veränderte Planperioden, was den Vorteil hat, dass durch eine etwaige Anpassung der Planzahlen das Ergebnis der Referenzperiode nicht mehr verändert wird. Die Entscheidungsträger haben an dieser Stelle immer noch die Möglichkeit die Auswahl der rechnungslegungspolitischer Maßnahmen anzupassen,

wenn die Sekundärwirkungen getroffener Maßnahmen den Zielvorstellungen zukünftiger Perioden entgegenstehen.

Sämtliche Jahresabschlussgrößen haben im Modell veränderlichen Charakter. Posten der Bilanz und der Erfolgsrechnung können direkt durch rechnungslegungspolitisch motivierte Veränderungsvariablen beeinflusst werden. Die Größen der Finanzrechnung in Form eines operativen Cash Flows sowie den Cash Flows aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit werden aus den Werten der Bilanz und Erfolgsrechnung derivativ abgeleitet und somit indirekt durch gezielte Maßnahmen beeinflusst. Eine zahlungswirksame Modifikation der Bilanz- oder Erfolgsgrößen bedingt den Ausweis der Cash Flow- Größen. Eine solche Veränderung soll insbesondere durch den Einsatz von Sachverhaltsgestaltungen möglich sein. Aus transformierbaren Jahresabschlussgrößen werden Ist-Relationen für Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen abgeleitet. Die Formulierung von Soll-Vorgaben für diese Kennzahlen als Nebenbedingungen im Entscheidungsfeld ermöglicht die Verfolgung mehrerer zum Teil konkurrierender Nebenziele. So kann zum Beispiel bei einer Integration der Steueraufwandsquote als Nebenziel im Entscheidungsfeld das Hauptziel der Ergebnismaximierung beeinflusst werden. Die Begrenzung der Steueraufwandquote durch ein nicht zu überschreitendes Niveau macht es möglich, das handelsrechtliche Jahresergebnis zu maximieren und gleichzeitig die Steuerlast zu beschränken. Insgesamt entsteht eine sachlich simultane Optimierung von mehreren Zielsetzungen.

Um rechnungslegungspolitische Maßnahmen im Rahmen des Optimierungsansatzes nutzen zu können, müssen die bestehenden Veränderungspotenziale als Aktionsparameter formal im Modell erfasst werden. Es wer-

den sowohl Sachverhaltsabbildungen als auch Sachverhaltsgestaltungen verwendet, um die Jahresabschlussgrößen zieloptimal zu beeinflussen. Bei sachverhaltsabbildenden Maßnahmen handelt es sich in der Regel um ertragswirksame jedoch zahlungsunwirksame Veränderungspotenziale, die auch noch nach Ablauf einer Periode vor der Jahresabschlusserstellung vorgenommen werden können. In diesem Fall werden sowohl Posten der Bilanz als auch die korrespondierenden Posten der Gewinn- und Verlustrechnung verändert. Bei sachverhaltsgestaltenden Alternativen muss die Entscheidung über ihren Einsatz vor dem Bilanzstichtag erfolgen, was im Optimierungsansatz mit entsprechenden Annahmen gewürdigt werden muss. Das Kriterium der Zahlungswirksamkeit ist in diesem Zusammenhang zu betonen.

Die Aktionsparameter, die das rechnungslegungspolitische Veränderungspotenzial in sich tragen, beeinflussen die vorläufigen Jahresabschlussgrößen linear durch Addition oder Subtraktion des entsprechenden Potenzials. Die linearen Zusammenhänge innerhalb der Ausgangsbasis und zwischen den Primär- und Sekundärwirkungen der Gestaltungsalternativen sind notwendig, um das Entscheidungsproblem mit Hilfe eines linearen Programms lösen zu können. Als Lösungsmethoden bieten sich sowohl Heuristiken als auch exakte mathematische Methoden an. In der verwendeten Struktur des hier vorgestellten gemischt-ganzzahligen Optimierungsproblems kommt das Branch & Bound-Verfahren zum Einsatz, was eines der häufigsten Verfahren zur Lösung gemischt-ganzzahliger Optimierungsprobleme in der Praxis darstellt. Gleichzeitig begrenzen die notwendigen linearen Verknüpfungen die Abbildungsmöglichkeiten der realen Zusammenhänge zwischen den verwendeten Größen im Modell. In einigen Fällen, insbesondere bei der Modellierung der Interdependenzen zwischen den Aktionsparametern

selbst, können auch nicht lineare Zusammenhänge auftreten. In solchen Situationen müssen gegebenenfalls zusätzliche Variablen und Restriktionen formuliert werden, um die Linearität aufrecht zu erhalten.

Die Modellierung der vorläufigen Jahresabschlussgrößen und der Aktionsparameter als exogene Dateneingaben sowie der resultierenden optimierten Werte als veränderbare Variablen macht es möglich, dass sämtliche veränderbare Größen als Hauptzielfunktionswerte eingesetzt werden können. Durch diese Austauschbarkeit der Zielfunktion sind unterschiedliche Optimierungsversuche unter identischen Bedingungen wie Vorgabe der Aktionsparameter und Soll-Vorgaben für Kennzahlenniveaus möglich. In dem expliziten Beispiel wurden für eine kleine Kapitalgesellschaft 22 rechnungslegungspolitische Maßnahmen identifiziert, mit denen die Ausgangssituation, die durch eine negative Ertragslage und dadurch bedingte Unterschreitung einer geforderten Eigenkapitalquote geprägt ist, für die Unternehmensführung vorteilhaft gestaltet werden soll. Zur Verbesserung der Ertragslage wurde zunächst das handelsrechtliche Periodenergebnis als zu optimierende Größe ausgewählt. Das Programm zur Ergebnismaximierung erreicht unter Einhaltung sämtlicher geforderter Nebenbedingungen einen signifikanten Anstieg des Jahresergebnisses nach Ausschüttung in der Referenzperiode durch die Primärwirkungen der eingesetzten Aktionsparameter. Gleichzeitig wurden auch die Bilanzsumme und die entsprechenden Cash Flows durch die rechnungslegungspolitische Manövriermasse verändert. In einem zweiten Schritt können die Sekundärwirkungen der Aktionsparameter dargestellt und das von ihnen ausgehende weitere Veränderungspotenzial in den Planperioden identifiziert werden. Aus Sicht der Unternehmensführung führt der Versuch zur Ergebnismaximierung zu hinreichend guten Ergebnissen im Verglich zur Ausgangssituation. Die Steige-

rung der Erfolgsgrößen sowie der daraus resultierenden Rentabilitätskennzahlen erfolgte jedoch zu Lasten der Liquidität.

Da es bei einer wirtschaftlich stabilen Unternehmenslage auf die Ausgewogenheit zwischen Rentabilität und Liquidität ankommt, ist es sinnvoll, im Rahmen der Optimierung neben Erfolgs- auch Liquiditätskennzahlen als Hauptzielwerte zu berücksichtigen. Aus diesem Grund wurde der erste Optimierungsdurchlauf um vier zusätzliche Versuche erweitert, die alle samt für dieselbe Ausgangsbasis im Hinblick auf vorläufige Jahresabschlussgrößen, rechnungslegungspolitische Manövriermasse und Soll-Vorgaben für Kennzahlenrelationen stattgefunden haben, um eine Vergleichbarkeit der Optimierungsergebnisse zu erzielen. Bei diesen vier weiteren Optimierungsversuchen handelt es sich um die Maximierung des Cash Flows, die kombinierte Maximierung der Summe aus Cash Flow und Jahresergebnis, die Maximierung der Ausschüttungen an den Gesellschafter und die Minimierung der Steueraufwendungen. Theoretisch würden die beiden Versuche Maximierung des Jahresergebnisses und Minimierung der Steueraufwendungen zu völlig unterschiedlichen Resultaten führen. Durch Formulierung gleichbleibender restriktiver Kennzahlen in den Nebenbedingungen wie Rentabilitätsniveaus und eine simultan einzuhaltende Steueraufwandsquote können die Abweichungen zwischen den Versuchen abgemildert werden. Die Nebenziele dienen in diesem Zusammenhang als Bandbreiten, in denen sich die Optimierung bewegen soll. Dadurch können unterschiedliche Optimierungsstrategien adäquate Alternativen untereinander darstellen.

Nach Durchführung der Optimierungsversuche können sowohl die eingesetzten Aktionsparameter als auch deren Primär- und Sekundärwirkungen

auf die Jahresabschlussgrößen der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung gegenübergestellt werden. Bei den rechnungslegungspolitischen Maßnahmen können wiederum solche identifiziert werden, die in jedem Versuch zum Einsatz kommen und solche, die sich je nach zu optimierender Größe unterscheiden. In diesem Zusammenhang kommt den steuerlich autonomen Aktionsparametern eine besondere Bedeutung zu. Sie können ohne das handelsrechtliche Jahresergebnis zu verändern die Höhe der effektiven Steueraufwandsquote durch die Verteilung der gesamten Steuerlast auf Ertragsteuern sowie auf latente Steuern beeinflussen. Kurzfristig bringen solche Maßnahmen den Vorteil, dass die Auszahlung für die Ertragsteuern in den Folgeperioden gemindert werden kann, was mittel- bis langfristig durch den Umkehreffekt bedingt durch Steuerlatenzen neutralisiert wird.

Bei der Gegenüberstellung der vorläufigen und der optimierten Jahresabschlussgrößen kann man im direkten Vergleich erkennen, welcher Optimierungsversuch zu günstigeren Ergebnissen führt. Die Ausgangssituation in dem aufgestellten Rechenbeispiel ist durch eine negative Ertragslage geprägt. Dennoch stellt das Programm zur handelsrechtlichen Ergebnismaximierung nicht die beste Alternative aus den Optimierungsversuchen dar, weil das Streben nach einem maximalen Ergebnis zum Teil zur erheblichen Belastung der Liquiditätsgrößen führt. Die Konsequenz ist, dass eine Versuchsreihe differenziertere Ergebnisse liefert als ein Einzelversuch und dadurch die Entscheidung zur Auswahl geeigneter rechnungslegungspolitischer Maßnahmen fundierter ausfallen kann. Die Durchführung von vergleichbaren Optimierungsversuchen trägt somit zu einer besseren Einschätzung der Wirkungszusammenhänge zwischen den rechnungslegungspolitischen Maßnahmen und den zu optimierenden Größen bei. Vor diesem Hintergrund kann die Aussage getroffen werden, dass es in der Regel keine Op-

timierung gibt, die der Unternehmensführung absolute Vorteile bringt. Die Erwartungshaltung im Hinblick auf die expliziten Zielsetzungen sowie an die Formulierung der potenziellen Manövriermasse muss für Zwecke der Ergebnisvalidierung ebenso berücksichtigt werden wie die situationsspezifische Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Durch die Verwendung von spezifischen und plausiblen Nebenzielen im Entscheidungsfeld kann die präferierte Erwartung zum Ausdruck gebracht werden und die Optimierung des vorläufigen Jahresabschlusses durch rechnungslegungspolitische Maßnahmen in einem realitätsnahen Rahmen stattfinden.

Schlussbetrachtung

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist gemäß der Zielsetzung ein quantitatives rechnungslegungspolitisches Optimierungsmodell auf der Basis einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung unter expliziter Berücksichtigung neuerer relevanter Gesetzesänderungen entwickelt worden, welches vordergründig durch die Unternehmensführung von kleinen und mittleren Unternehmen zur kurz- bis mittelfristigen Unternehmenssteuerung unterstützend eingesetzt werden kann. Es wurde explizit das auf Bilanzdifferenzen zwischen der Handels- und Steuerbilanz beruhende Konzept zu latenten Steuern in das Modell integriert, wodurch die Nutzung autonomer steuerlicher Aktionsparameter möglich wird, die Einfluss auf die Verteilung der gesamten Steuerlast auf einerseits die Ertragsteuern und andererseits die latenten Steuern nehmen können. Durch die vorgenommenen Weiterentwicklungen zu bereits bestehenden Optimierungsmodellen ist darüber hinaus eine konsistente Nutzung von Rentabilitäts- und Liquiditätsgrößen innerhalb der verwendeten Struktur möglich. Dieser Ansatz bietet den Vorteil, dass die zieloptimalen Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Instrumente auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens transparent abgebildet und beurteilt werden können. Die Entscheidungssicherheit über den Einsatz von Rechnungslegungspolitik wird dadurch wesentlich gestärkt..

Im ersten Hauptteil der Arbeit ist dargestellt worden, dass die Unternehmensführung aufgrund der komplexen Zusammenhänge von unternehmensinternen und -externen Faktoren zur Verfolgung von geschäftsrelevanten Zielsetzungen auf entscheidungsunterstützende Informationen ange-

wiesen ist. Die Funktionen der Zielbildung, Planung, Entscheidung, Ausführung, Steuerung und Kontrolle können nicht intuitiv wahrgenommen werden, sondern bedürfen adäquater Instrumente, um die zu treffenden Entscheidungen rational nachvollziehbar zu gestalten. Die Unternehmensführung muss dabei zu jedem Zeitpunkt die Zukunftsfähigkeit der Geschäftstätigkeit sicherstellen, was in einem freien marktwirtschaftlichen Umfeld nur durch Erzielung von Gewinnen möglich ist.

Das Controlling als eine sich aus der Praxis heraus entwickelte betriebswirtschaftliche Teildisziplin stellt umfangreiche Konzepte zur Verfügung, die der Wirkungsverbesserung unternehmerischer Entscheidungen dienen sollen. Als Informationsquelle nutzt das Controlling u.a. die quantitativen Erfassungen, Dokumentationen, Datenaufbereitungen und -auswertungen des Rechnungswesens. Das externe Rechnungswesen in Form des pagatorischen Teilsystems der Finanzbuchhaltung erfasst systematisch sämtliche rechnungslegungsrelevanten Geschäftsvorfälle, verdichtet die Informationen zu unterschiedlichen Rechnungsarten wie Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung und ermöglicht dadurch sowohl internen als auch externen Informationsempfängern auf der Basis der konzentrierten Abbildung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens rationale Entscheidungen im Hinblick auf Vertragsgestaltungen zu treffen.

Das Controlling kann in Form der integrierten Darstellung von Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung die formalen Zielsetzungen der nachhaltigen Erfolgs- und Liquiditätssicherung abdecken und der Unternehmensführung durch Abbildung der Wirkungszusammenhänge eine Entscheidungsgrundlage für bestehende Handlungsalternativen schaffen. Gesetzliche Normie-

rungen des externen Rechnungswesens in Form eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses stellen der Unternehmensführung eben jene Gestaltungsalternativen zur Verfügung, mit denen es möglich wird, Strategien im Hinblick auf die Erreichung rechnungslegungsrelevanter Zielgrößen zu entwickeln. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen stellen die Gestaltungsalternativen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses typische Wirkungsverbesserungspotenziale dar, die zur optimalen Verfolgung unternehmerischer Zielsetzungen unterstützend eingesetzt werden können.

Ausgehend von der Möglichkeit auf der Basis des Controlling-Instruments einer integrierten Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanung globale betriebswirtschaftliche Zielsetzungen der Erfolgs- und Liquiditätssicherung verfolgen zu können, wurden im zweiten Hauptteil der Arbeit gesetzliche Gestaltungsalternativen im Hinblick auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss erarbeitet und die Integrationsmöglichkeiten dieser Sachverhalte in quantitative Modellstrukturen aufgezeigt. Die grundlegende Idee zur Formulierung von quantitativen Entscheidungsmodellen in diesem Zusammenhang ist, dass die Unternehmensführung mit Hilfe von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen im Rahmen von gesetzlichen Bestimmungen formale Zielsetzungen innerhalb des Jahresabschlusses positiv beeinflussen kann. Dafür wurden zunächst relevante gesetzliche Normierungen herausgearbeitet, die die Basis für das darauf entwickelte Modell darstellen.

Im Hinblick auf den Einsatz von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen wurden bereits bestehende Modellrechnungen in ihrer grundlegenden Form durch Formulierung einer Zielfunktion und Aufstellung eines Entscheidungsfelds analysiert. Als Ausgangsbasis für Optimierungsversuche dienten bisher im Wesentlichen die Bestandsgrößen der Bilanz, die Perio-

denerfolgsgröße als Veränderung des Eigenkapitals sowie daraus ableitbare Finanzkennzahlen. Es wurde herausgestellt, dass eine integrierte Darstellung der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung einen umfassenderen Ansatz für rechnungslegungspolitische Gestaltungsprozesse bietet. Durch die Verwendung einer solchen dreiteiligen Ausgangsbasis wird eine konsistente Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den potenziellen Maßnahmen und den Rentabilitäts- sowie Liquiditätsgrößen im Jahresabschluss möglich.

Um Rechnungslegungspolitik im Hinblick auf definierte Zielsetzungen vorteilhaft betreiben zu können, müssen die Entscheidungsträger über Kenntnisse zu bestehenden Wirkungszusammenhängen zwischen rechnungslegungspolitischen Instrumenten und veränderbaren Jahresabschlussgrößen verfügen. Ein auf Rechnungslegungspolitik ausgelegtes Entscheidungsmodell muss diese komplexen Interdependenzen systematisch aufstellen, um rechenbare Lösungswege zu ermitteln. Dafür wurden Kriterien der rechnungslegungspolitischen Maßnahmen wie Ertrags- und Zahlungswirksamkeit, Flexibilität und Wirkungsbreite dargestellt, die Einfluss auf deren Primärwirkungen im Jahresabschluss haben. Da für die Entscheidungsträger auch die Sekundärwirkungen der Veränderungspotenziale ersichtlich sein müssen, wurden etwaige Maßnahmen mit Wirkungen in späteren Perioden anhand der Kriterien wie Reversibilität, Wirkungsumfang und Bindungswirkung erläutert. Diese Kriterien zusammen mit dem übergeordneten Kriterium der Erkennbarkeit stellen die Basis für jegliche Kosten- und Nutzenbetrachtungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen dar. Auf der Basis dieser meist quantitativen Eigenschaften muss sich jede Rechnungslegungspolitik betreibende Unternehmensführung verdeutlichen können, wie die Gestaltungsalternativen im kommunizierten Jahresabschluss wirken und ob sich der anlassbezogene Einsatz tatsächlich lohnt. Die Einschätzung

der quantitativen Primär- und Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen kann gerade bei der Verwendung einer mehrteiligen Ausgangsbasis nicht intuitiv vorgenommen werden, weshalb die Erweiterung bestehender Modellstrukturen verfolgt wurde.

Im dritten Hauptteil ist auf Grundlage der vorher erarbeiteten Anforderungen ein Versuch unternommen worden, die bestehenden Modellstrukturen zu erweitern. Besondere Herausforderung stellte dabei die formelmäßige Erfassung der wechselseitigen Beziehungen zwischen den Jahresabschlussgrößen dar, die wegen der zu Grunde liegenden Logik der doppelten Buchhaltung durch ein Gleichungssystem abgebildet werden können. Neben diesen sachlichen Verflechtungen wurden im Hinblick auf die Möglichkeit zur Einschätzung der Sekundärwirkungen rechnungslegungspolitischer Maßnahmen auch zeitliche Abhängigkeiten zwischen den Jahresabschlussgrößen von insgesamt drei aufeinanderfolgenden Perioden berücksichtigt. Das daraus resultierende sachlich und zeitlich verknüpfte Gleichungssystem zur Abbildung der integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung für drei Perioden dient als Ausgangs- und Zielbasis für die quantitativ nachvollziehbaren und somit transparenten Auswahlentscheidungen im Hinblick auf den zieloptimalen Einsatz rechnungslegungspolitischer Maßnahmen.

Um interaktive Rechnungslegungspolitik auf der Basis einer integrierten Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung betreiben zu können, müssen die relevanten Gleichungsbeziehungen formal in das Entscheidungsfeld des Optimierungsmodells übernommen werden. Ein solcher Modellansatz bietet den Vorteil, dass sowohl die Bestands- als auch die Stromgrößen des Jahresabschlusses simultan durch den Einsatz rechnungslegungspolitischer

Instrumente verändert werden können, was gleichzeitig die Integration von auf diesen Größen basierenden Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen als Nebenziele im Optimierungsmodell ermöglicht. Da die Zusammenhänge zwischen den vorläufigen und den optimierten Jahresabschlussgrößen durch Aufstellung von Aktionsparametern linearen Charakter haben, wurde wie in den Vorgängermodellen die Struktur eines gemischt-ganzzahligen Optimierungsproblems verwendet.

Nach der Identifizierung eines geeigneten rechnungslegungspolitischen Instrumentariums wurde die eigentliche Optimierungsrechnung jeweils für die Referenzperiode durch die Darstellung der Primärwirkungen auf die Jahresabschlussgrößen durchgeführt. Anschließend wurden die Sekundärwirkungen der durch den Optimierungsvorgang ausgewählten Maßnahmen in den Folgeperioden quantitativ erfasst. Dieser zeitlich sukzessiv ablaufende Optimierungsvorgang diente im Wesentlichen dazu, die Auswahl der rechnungslegungspolitischen Manövriermasse anhand der Primärwirkungen auf die sicheren Ist- Jahresabschlussdaten der Referenzperiode nicht durch die zum Teil kompensierenden Sekundärwirkungen auf die unsicheren Plan- Jahresabschlussdaten der Folgeperioden zu beeinflussen. Durch verschiedene Optimierungsversuche wurden unterschiedliche Zielgrößen unter gleichen Nebenbedingungen optimiert. Durch die Gegenüberstellung der resultierenden Jahresabschlüsse kann durch einen direkten quantitativen Vergleich erläutert werden, welche Optimierungsversuche zu günstigeren Ergebnissen geführt haben. Eine solche Versuchsreihe liefert differenzierte Beurteilungsmöglichkeiten als ein Einzelversuch, was zur besseren Einschätzung der Wirkungszusammenhänge zwischen Jahresabschlussgrößen und Aktionsparametern beiträgt und somit eine fundierte Auswahl rechnungslegungspolitischer Maßnahmen ermöglicht.

2 Abschließende Beurteilung

Die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit erfolgte aus dem Blickwinkel der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Dabei wurde der Fokus auf die Aufgabe der Unternehmensführung gelegt, den Erfolg und gleichzeitig eine hinreichende Ausstattung mit Liquidität im Unternehmen sicherzustellen. Aufgrund der Vielzahl von Handlungsalternativen und daraus entstehenden Entscheidungssituationen in einem marktwirtschaftlichen Umfeld gilt es, die Entscheidungsvorbereitung durch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse zu unterstützen, was den Rückgriff auf die Methoden und Instrumente der Servicefunktion des Controllings zur Wirkungsverbesserung von Ermessensentscheidungen erfordert. Die Beurteilung der quantitativen Wirkungen von Einzelmaßnahmen im Hinblick auf die Erreichung von definierten Erfolgs- und Liquiditätsziele kann auf der Basis einer integrierten Darstellung der Bilanz, Erfolgs- und Finanzrechnung stattfinden, die eine umfassende Abbildung des Unternehmensgeschehens darstellt. Durch diese in sich geschlossene und konsistente Abbildungsart ist es insbesondere möglich, Zusammenhänge zwischen gezielten Maßnahmen und deren Auswirkungen sowohl auf die Periodenstromgrößen Erfolg und Liquidität als auch auf die Bestandsgrößen Vermögen und Kapital transparent zu erfassen.

Im Rahmen der Planung einer integrierter Bilanz-, Erfolgs- und Finanzrechnung sowie bei der Identifikation von Steuerungsmaßnahmen bieten die innerhalb von Rechnungslegungsnormen bestehenden Möglichkeiten zur Sachverhaltsabbildung und Sachverhaltsgestaltung einen guten Ansatz zur

zielorientierten Einflussnahme.[1325] Aufgrund der komplexen Interdependenzen zwischen den rechnungslegungspolitischen Instrumenten und veränderbaren Jahresabschlussgrößen kann eine zieladäquate Rechnungslegungspolitik nur mit Hilfe von quantitativen Modellansätzen umgesetzt werden.[1326] Unter Berücksichtigung der Perspektive der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre stellt die vorliegende Arbeit einen Schnittstellenbereich von Controlling sowie externem Rechnungswesen dar. Durch eine neue konsistente computergestützte Umsetzung eines für den kleinen Mittelstand geeigneten quantitativen Optimierungsmodells leistet die Arbeit einen Beitrag zum analytischen Verständnis der wechselseitigen Wirkungsbeziehungen zwischen zielorientierten rechnungslegungspolitischen Maßnahmen und den für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage relevanten Jahresabschlussgrößen. Durch die verwendete Struktur können insbesondere sämtliche bestands- und stromgrößenbasierten Finanzkennzahlen als Haupt- oder Nebenziele integriert werden. Darüber hinaus wurden in das Modell Nebenrechnungen zur Kalkulation des Anlagevermögens sowie des zinstragenden Fremdkapitals und das bilanzorientierte Konzept zu latenten Steuern aufgenommen, welches eine autonome Ausübung von steuerlichen rechnungslegungspolitischen Aktionsparametern ermöglicht.

Die Modellierung erfolgte grundsätzlich unter der Prämisse eine relativ transparente und praxistaugliche Struktur herzuleiten und auf dieser Basis

---

[1325] Durch den Einsatz computergestützter Bilanz-, Erfolgs- und Finanzplanungsmodelle ist es möglich rechnungslegungspolitisches Instrumentarium im Hinblick auf ihre Zielbeiträge zu beurteilen, so dass auch die Optimierung der vorläufigen Jahresabschlussgrößen auf dieser integrierten Basis durchgeführt werden kann, vgl. *Freidank* 1990, S.230.

[1326] Vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.929.

ein analytisches Werkzeug zu entwickeln, dessen Lösungswege auch per Hand zwecks Validierung der Ergebnisse nachvollzogen werden können. Zur Reduktion der Komplexität wurden zahlreiche vereinfachende Annahmen getroffen, woraus schließlich ein gemischt-ganzzahliges lineares Optimierungsmodell aus 141 Entscheidungsvariablen und 172 Nebenbedingungen resultierte.[1327] Um das Modell analytisch lösen zu können, wurden sämtliche Eingabewerte deterministisch vorgegeben und durch lineare Beziehungen verknüpft.[1328] Mit der Verwendung von Plangrößen im Modell wächst jedoch die Notwendigkeit nach stochastischen Parametern, um die Unsicherheit zukünftiger Ereignisse in den Planperioden berücksichtigen zu können.[1329] Da Wirkungszusammenhänge in der Realität oft so komplex sind, dass die Formulierung der Zielfunktion und der Nebenbedingungen in einer linear geschlossenen Form nicht möglich sind, könnten anstatt der klassischen Optimierung auch Ansätze zur simulationsbasierten Optimierung verwendet werden.[1330] Bei der Darstellung der Sekundärwirkungen auf die Planjahresabschlüsse können darüber hinaus Kennzahlen zur Forecast-

---

[1327] Diese Werte betreffen das reine Optimierungsmodell für die Referenzperiode. Zusätzlich kommen noch Gleichungsbedingungen zur Abbildung der Zusammenhänge zwischen und innerhalb der Folgeperioden hinzu.

[1328] Die Beschränkung auf die als wesentlich erachteten quantitativen Einflussgrößen sowie Wirkungszusammenhänge und die dadurch umgesetzte Komplexitätsreduktion des Modellansatzes stellt nicht notwendigerweise eine Beschränkung für die praxisbezogene Aussagekraft dar, vgl. *Freidank/ Velte* 2013, S.932f.

[1329] Zur Notwendigkeit von Prognosemodellen sowie kritisch zum Einsatz von Modellen unter Planungssicherheit vgl. etwa *Schneider* 2008, S.329.

[1330] Zu Methoden und Anwendungen der simulationsbasierten Optimierung, die durch iterative Verfahren der stochastischen Approximation nach der optimalen Lösung suchen vgl. etwa *Mayer* 2011, S.218-224. Grundsätzlich zur Notwendigkeit des Einsatzes von Meta-Heuristiken als Lösungskonzepte für komplexe Optimierungsprobleme innerhalb der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vgl. etwa *Voß/ Fiedler/ Greistorfer* 2000, S.552-564. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass bei weiterer Differenzierung rechnungslegungspolitischer Sachverhalte sich die Komplexität derart erhöht, dass eine praxistaugliche Umsetzung in einem akzeptablen Zeitraum nicht möglich ist.

Genauigkeit integriert werden, die über spezifische Abweichungsmaße die Güte der Planungsmodelle ermitteln können.[1331]

Die Struktur des verwendeten Modells ist in zahlreiche Richtungen erweiterungsfähig. Es wurden bereits Ansätze für eine simultane mehrperiodige Rechnungslegungspolitik[1332] oder für internationale Rechnungslegungsnormen[1333] umgesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sämtliche Erweiterungen und Annäherungen der Modelle an die Wirklichkeit mit erheblichen Komplexitätszuwächsen verbunden sind.[1334] Bei der möglichen Integration wertorientierter Kennzahlen stellt sich das Problem, dass das externe Rechnungswesen kein geeignetes Abbild des Unternehmenswertes darstellt, weil sämtliche Daten auf Buchwerten basieren[1335] und sowohl das Realisations- als auch das Imparitätsprinzip beachtet werden müssen.[1336] Ein adäquates Entscheidungsmodell zur Steigerung des Unternehmenswertes müsste dementsprechend auf Größen basieren, die auch zukünftige Zahlungserwartungen berücksichtigen und sollte gleichzeitig anstatt durch rechnungslegungspolitische Maßnahmen nur durch reale Mehrwert schaffende Werttreiber beeinflusst werden können.[1337]

[1331] Vgl. etwa *Vater* 2010, S.78f.

[1332] Vgl. *Reibis* 2005, S.81-230.

[1333] Vgl. *Krog* 1998; *Reibis* 2005, S.329-385; *Freidank/ Reibis* 2008, S.283-304.

[1334] Vgl. *Reibis* 2005, S.392; *Freidank/ Velte* 2013, S.929f.

[1335] Hinsichtlich der Voraussetzungen für Unternehmensbewertungen mit Zielkapitalstrukturen, die auf Basis von Buchwerten gemessen werden, vgl. etwa den Beitrag von *Scholze* 2008, S.1165-1182.

[1336] Vgl. *Töpfer/ Duchmann* 2006, S.27f. Darüber hinaus bereiten die uneinheitlichen Definitionen der wertorientierten Größen Probleme bei der Implementierung, so dass als Ausweg die Integration durch eine exogene Vorgabe dieser Größen vorgenommen wurde, vgl. *Reibis* 2005, S.231-328. Eine endogene Berechnung innerhalb des Modells würde wiederum die Komplexität erheblich erhöhen.

[1337] Vgl. *Töpfer/ Duchmann* 2006, S.40ff.

In dem Zusammenhang mit der Transformation der Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch operative Maßnahmen könnte die Struktur für rechnungslegungspolitische Optimierungsmodelle auch um leistungswirtschaftliche Faktoren erweitert werden[1338], was zu einem größeren Handlungsspielraum innerhalb der Identifikation von Aktionsparametern aber auch zu einem deutlichen Komplexitätszuwachs führen würde.[1339] Bei einer geeigneten Modellierung ließe sich die Struktur eines Optimierungsmodells in Form einer Zielfunktion und eines Entscheidungsfelds mit umfangreichen ERP-Systemen verknüpfen, so dass nach einem automatisierten Datenabruf der Istwerte und nach einer Vorgabe der Sollwerte für die Haupt- und Nebenziele die anschließende Optimierung per Knopfdruck

[1338] Es bestehen bereits Ansätze der Szenarioplanung und des Performance Modelling, die die Auswirkungen operativer Maßnahmen auf KPI's und auch auf Planungsrechnungen abbilden, vgl. *Broetzmann/ Goetz* 2010, S.262-267. Diese Ansätze könnten um eine Optimierungsfunktion bei geeigneter Modellierung erweitert werden. Darüber hinaus können Instrumente des szenariobasierten strategischen Controllings (vgl. etwa *Wulf/ Stubner* 2012, S.523-528) in die Auswertungssystematik für zieloptimale Maßnahmen integriert werden. Das betriebliche Rechnungswesen hat insbesondere im Zuge der Einführung des BilMoG nicht nur die Aufgabe die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu dokumentieren (vgl. etwa kritisch zur Erfüllung der Informationsaufgabe *Siegel* 2008, S.341f.), sondern fungiert als Entscheidungswerkzeug und als Frühwarnsystem im Rahmen der Unternehmenssteuerung, vgl. *Wirth* 2012, S.105.

[1339] Analog spielen leistungswirtschaftliche Faktoren auch etwa beim Rating von kleinen und mittleren Unternehmen eine besondere Rolle, vgl. den Beitrag von *Wildemann* 2005, S.233-241. Einen umfangreichen Ansatz bieten die generellen Modelle zum Performance Measurement, die über eine geeignete Auswahl von Bewertungsindikatoren die Vorteilhaftig von gezielten Maßnahmen analysieren können. Zum grundsätzlichen Modell sowie zur vergleichenden Übersicht bedeutender Monographien zum Performance Measurement vgl. etwa *Horváth/ Seiter* 2009, S.393-413. Die Integration von unterschiedlichen Faktoren kann sehr differenziert ausfallen. Die Schwierigkeit bei der Integration ist die formale Modellierung der wechselseitigen Abhängigkeitsstrukturen. Wenn es darüber hinaus gelingt, kausale Ursachen-Wirkungsbeziehungen von Bewertungsgrößen und leistungswirtschaftlichen, ökologischen sowie sozioökonomischen Faktoren zu modellieren, dann können solche Modellstrukturen auch im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet werden, vgl. *Posewang* 2012, S.518f.

in Gang gesetzt werden könnte.[1340] Wenn es also gelingt, die bestehenden Modellstrukturen für rechnungslegungspolitische Optimierungen in menügesteuerte Softwarepakete zu integrieren und damit eine benutzerfreundliche Handhabung zu realisieren, dann würde ein markttaugliches Werkzeug zur rationalen Entscheidungsunterstützung entstehen, das sowohl von der Unternehmensführung als auch von der Beratungspraxis eingesetzt werden könnte.[1341]

[1340] Hierbei besteht die Herausforderung in der Schaffung einer harmonischen Aufbaustruktur, die gleichzeitig von mehreren Systemen gelesen werden kann. Es geht um sogenannte integrierte Softwarelösungen, vgl. *Müller/ Reichmann* 2010, S.204f. Der neue XBRL- Standard für die Kommunikation der E-Bilanz und der dahinter liegende standardisierte Taxonomie-Kontenrahmen könnten einen vielversprechenden Ansatz zur Harmonisierung der Strukturen des Rechnungswesens liefern, vgl. *Wirth* 2012, S.101.

[1341] Zu Ansätzen der konsistenten Konzipierung rechnungslegungspolitischer Expertensysteme vgl. *Freidank* 1993, S.312-323.

ANHANG

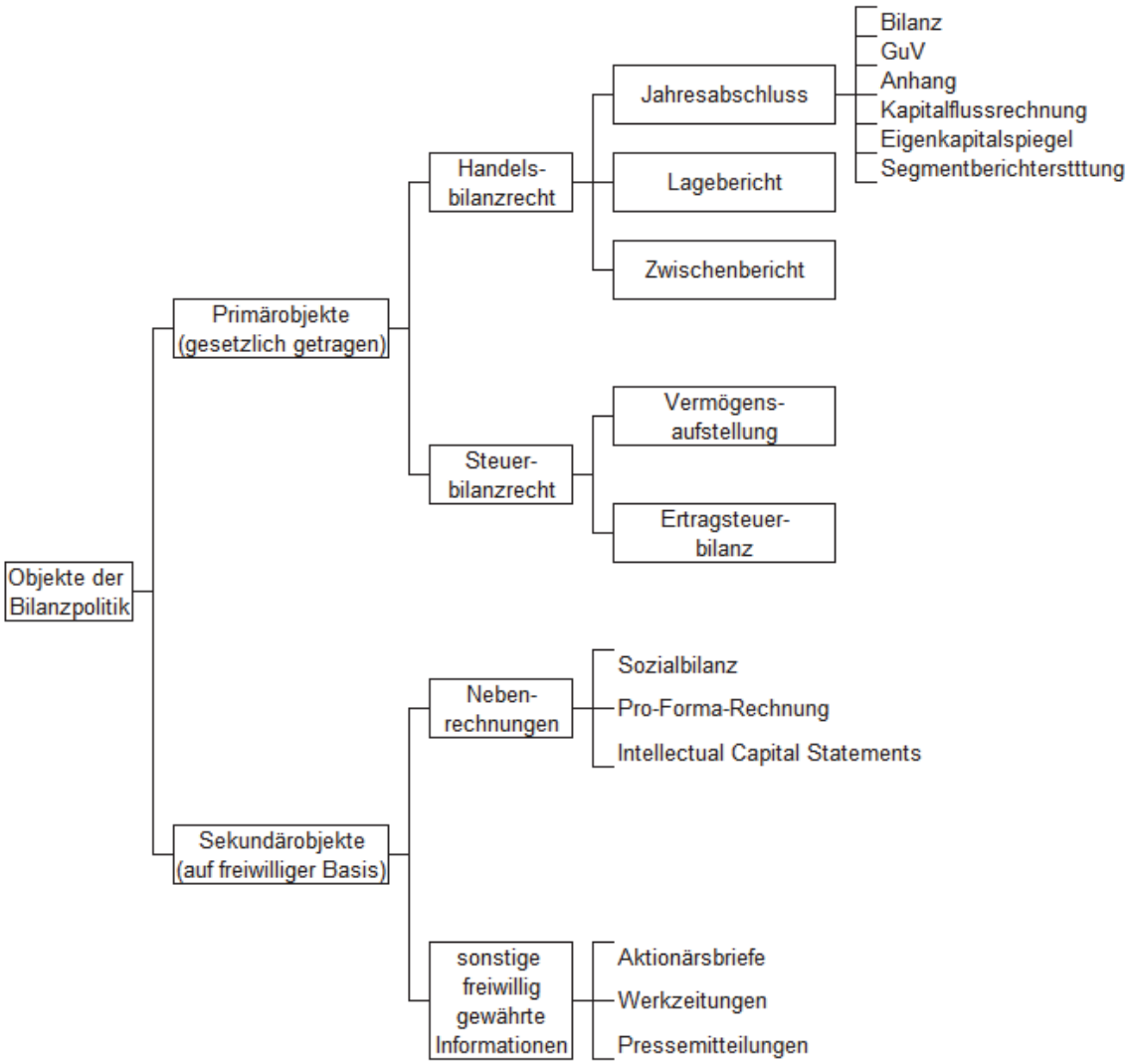


Abbildung 2: Objekte der Rechnungslegungspolitik[1342]

[1342] Übernommen aus *Küting* 2008a, S.585.

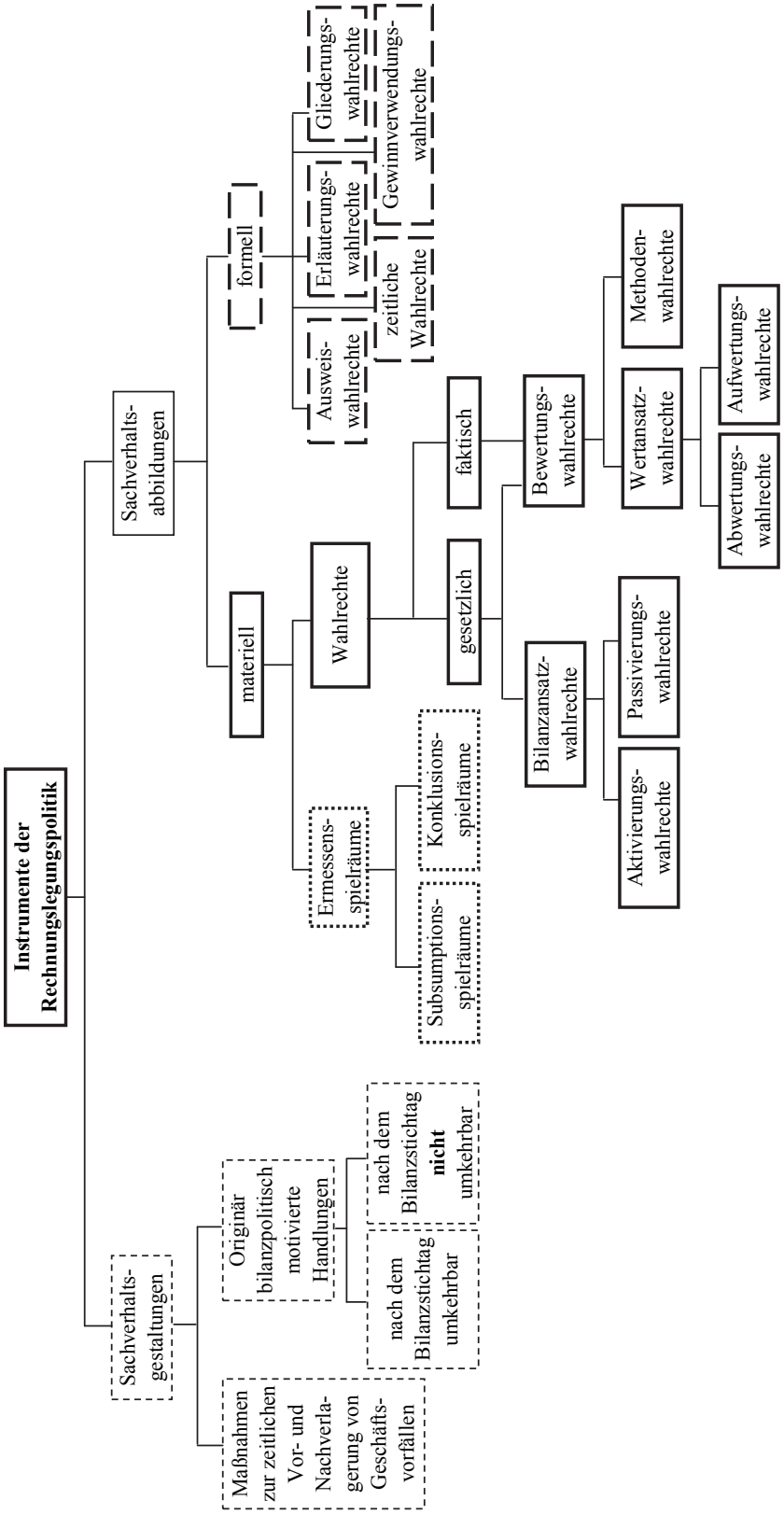


Abbildung 3: Systematik des rechnungslegungspolitischen Instrumentariums[1343]

[1343] In Anlehnung an *Küting* 2008a, S.586 und *Freidank/ Velte* 2013, S.865.

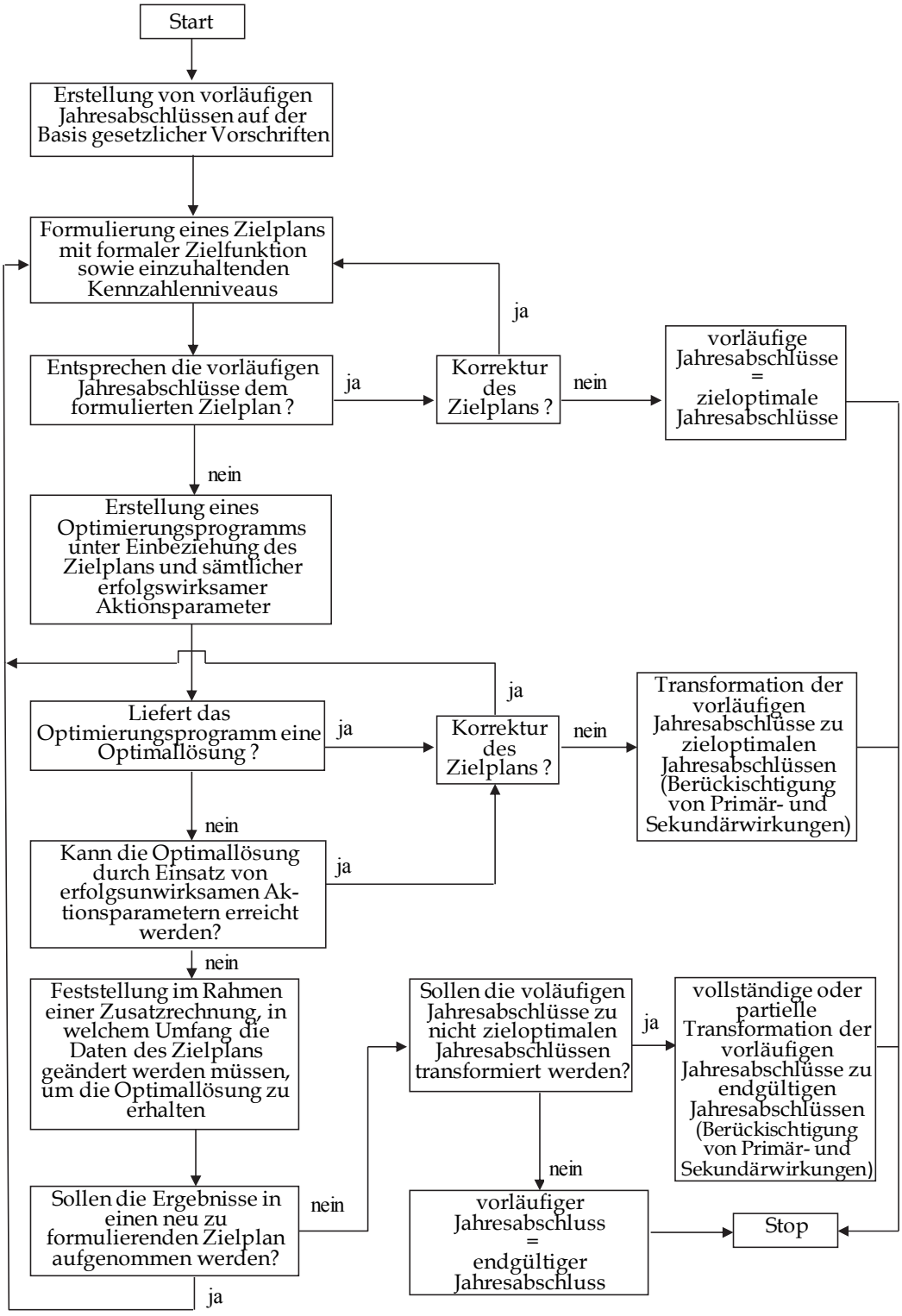


Abbildung 4: Ablaufdiagramm zur Ermittlung von zieloptimalen Jahresabschlüssen unter Berücksichtigung von Primär- und Sekundärwirkungen [1344]

[1344] Modifiziert entnommen aus *Freidank/ Velte* 2013, S.900.

Aktiva nach Optimierung		Aktiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voIAV $_2$	447,000	vIAV $_2$	401,000	46,000
voSAV $_2$	4.823,000	vSAV $_2$	4.703,000	120,000
voRHB $_2$	849,111	vRHB $_2$	799,111	50,000
voFE $_2$	92,323	vFE $_2$	117,429	-25,106
voSUV $_2$	709,944	vSUV $_2$	673,944	36,000
voLM $_2$	564,235	vLM $_2$	798,899	-234,664
voARAP $_2$	70,000	vARAP $_2$	25,000	45,000
voALS $_2$	2,886	vALS $_2$	21,844	-18,958
voBS $_2$	**7.558,499**	**vBS $_2$**	**7.540,227**	**18,272**
Passiva nach Optimierung		Passiva vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voGEZK $_2$	2.000,000	vGEZK $_2$	2.000,000	0,000
voVOR $_2$	173,292	vVOR $_2$	-32,205	205,498
voJENA $_2$	**233,865**	**vJENA $_2$**	**216,323**	**17,542**
voPRST $_2$	120,000	vPRST $_2$	120,000	0,000
voERST $_2$	167,448	vERST $_2$	153,612	13,836
voSRST $_2$	50,000	vSRST	50,000	0,000
voVBKI $_2$	4.250,000	vVBKI $_2$	4.500,000	-250,000
voVBLL $_2$	529,019	vVBLL $_2$	495,685	33,334
voSVB $_2$	34,875	vSVB $_2$	36,813	-1,938
voPLS $_2$	0,000	vPLS $_2$	0,000	0,000
voBS $_2$	**7.558,499**	**vBS $_2$**	**7.540,227**	**18,272**

Tabelle 81: Vergleich der Bilanzposten nach Optimierung für die Planperiode t = 2

			Durchschnittliche		
	voINV $_2$	voDINV $_2$	Nutzungsdauer	voAFA $_2$	voRBW$_2$
Immaterielles AV	0,000	0	8,3	61,000	447,000
Grundstücke/ Bauten	0,000	0	57,1	50,000	2.804,000
Technische Anlagen	88,000	0	5,6	390,000	1.812,000
Andere BGA	42,000	0	4,3	57,000	207,000
	130,000	0		564,000	5.270,000

Tabelle 82: Darstellung der Investitionen, veränderten Abschreibungen und Restbuchwerte für die Planperiode t = 2 nach Optimierung

	Nennbetrag	Restbetrag		Laufzeit	
	Darlehen	Darlehen	Zins p.a.	Tage	Zinsen
voVBKI 1	4.750,000		3,1%	180	73,625
oTILG1 2	-250,000	4.500,000	3,1%	180	69,750
oTILG2 2	-250,000	4.250,000			
voVBKI 2	4.250,000	voSVB 2	34,875	voZI 2	143,375

Tabelle 83: Darstellung der Zinsaufwendungen und -verbindlichkeiten für die Planperiode t = 2 nach Optimierung

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV 2	vorl.opt. Imm. AV	447,000	vostIAV 2	437,000	10,000
voSAV 2	vorl.opt. SAV	4.823,000	vostSAV 2	4.813,000	10,000
voRHB 2	vorl.opt. RHB-Stoffe	849,111	vostRHB 2	849,111	0,000
voFE 2	vorl.opt. Fertige Erzeugnisse	92,323	vostFE 2	92,323	0,000
voSUV 2	vorl.opt. Sonst. UV	709,944	vostSUV 2	709,853	0,092
voARAP 2	vorl.opt. Aktiver RAP	70,000	vostARAP2	70,000	0,000
voPRST 2	vorl.opt. Pensionsrückst.	-120,000	vostPRST 2	-90,000	-30,000
voSRST 2	Vorl.opt. Sonst. Rückst.	-50,000	vostSRST 2	-50,000	0,000
voVD 2	vorl.opt. Vermögens-Diff.	6.821,378		6.831,287	-9,908

	Steuersätze	ALSoVV 2	LSoVD 2
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-1,486
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,082
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-1,318
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-2,886
passive latente Steuern 31.12.2015 (t = 2)		2,886	
passive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		-1,430	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2015 (t = 2)		4,316	

Tabelle 84: Berechnung latenter Steuern für der Planperiode t = 2 nach Optimierung

Erfolgsposten nach Opt.		Erfolgsposten vor Opt.		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voBUE $_2$	**7.700,000**	**vBUE $_2$**	**7.700,000**	**0,000**
voES $_2$	-150,000	vES $_2$	-150,000	0,000
voNUE $_2$	**7.550,000**	**vNUE $_2$**	**7.550,000**	**0,000**
voBV $_2$	39,372	vBV $_2$	38,517	0,855
voGS $_2$	**7.589,372**	**vGS $_2$**	**7.588,517**	**0,855**
voMA $_2$	-3.700,000	vMA $_2$	-3.700,000	0,000
voRE $_2$	**3.889,372**	**vRE $_2$**	**3.888,517**	**0,855**
voPA $_2$	-1.480,000	vPA $_2$	-1.480,000	0,000
voTA $_2$	-23,667	vTA $_2$	-22,447	-1,220
voSBA $_2$	-1.250,000	vSBA $_2$	-1.250,000	0,000
voSBE $_2$	50,000	vSBE $_2$	50,000	0,000
voEBITDA $_2$	**1.185,705**	**vEBITDA $_2$**	**1.186,070**	**-0,365**
voAFA $_2$	-564,000	vAFA $_2$	-586,000	22,000
voEBIT $_2$	**621,705**	**vEBIT $_2$**	**600,070**	**21,635**
voZI $_2$	-148,375	vZI $_2$	-151,125	2,750
voEBT $_2$	**473,330**	**vEBT $_2$**	**448,945**	**24,385**
voKSt $_2$	-77,249	vKSt $_2$	-70,254	-6,995
voGewSt $_2$	-66,532	vGewSt $_2$	-60,911	-5,621
voLS $_2$	4,316	vLS $_2$	-1,457	5,773
voJE $_2$	**333,865**	**vJE $_2$**	**316,323**	**17,542**
voASG $_2$	-100,00	vASG $_2$	-100,00	0,000
voJENA $_2$	**233,865**	**vJENA $_2$**	**216,323**	**17,542**

Tabelle 85: Vergleich der Erfolgsposten nach Optimierung für die die Planperiode t = 2

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	473,330	vEBT $_1$	473,330	sk	15%
voVD $_1$ - voVD $_2$	14,816	voVD $_1$ - voVD $_2$	14,816	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_2$	12,094	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. voZVE $_1$	0,000	Verlustabz. voGE $_1$	0,000	me	3,5%
voZVE $_2$	488,147	voGE $_2$	500,241	he	380%
voKSt $_2$	77,249	voGewSt $_2$	66,532		

Tabelle 86: Berechnung der Ertragsteuern für Planperiode t = 2 nach Optimierung

Zahlungsposten nach Optimierung		Zahlungsposten vor Optimierung		Abweichung
Variable	*Wert*	*Variable*	*Wert*	opt. - vorl.
voNUE $_2$	7.550,000	vNUE $_2$	7.550,000	0,000
voSBE $_2$	50,000	vSBE $_2$	50,000	0,000
Delta SUV $_2$	-119,611	Delta SUV $_2$	-47,611	-72,000
Summe Einz.	**7.480,389**	**Summe Einz.**	**7.552,389**	**-72,000**
voMA $_2$	-3.700,000	vMA $_2$	-3.700,000	0,000
voPA $_2$	-1.480,000	vPA $_2$	-1.480,000	0,000
voSBA $_2$	-1.250,000	vSBA $_2$	-1.250,000	0,000
Delta RHBARAP $_2$	-362,111	Delta RHBARAP $_2$	-262,111	-100,000
Delta VBLL $_2$	381,019	Delta VB $_2$	331,019	50,000
Delta RST $_2$	30,000	DeltaRST $_2$	30,000	0,000
voERST $_1$	-90,841	vERST $_1$	-69,187	-21,654
Summe Ausz.	**-6.471,933**	**Summe Ausz.**	**-6.400,279**	**-71,654**
voCFOP $_2$	**1.008,456**	**vCFOP $_2$**	**1.152,110**	**-143,654**
voINVIAV $_2$	0,000	vINVIAV $_2$	0,000	0,000
voDINVIAV $_2$	0,000	vDINVIAV $_2$	0,000	0,000
voINVSAV $_2$	-130,000	vINVSAV $_2$	-130,000	0,000
voDINVSAV $_2$	0,000	vDINVSAV $_2$	0,000	0,000
voCFIN $_2$	**-130,000**	**vCFIN $_2$**	**-130,000**	**0,000**
Deltav GEZK $_2$	0,000	DeltavGEZK $_2$	0,000	0,000
Delta voVBKI $_2$	0,000	Delta vVBKI $_2$	0,000	0,000
voTILG $_2$	-500,000	vTILG $_2$	-500,000	0,000
voZI $_2$	- 143,375	vZI $_2$	-151,125	7,750
Delta SVB $_2$	-3,875	Delta SVB $_2$	-3,875	0,000
voASG $_2$	-100,000	vASG $_2$	-100,000	0,000
voCFFI $_2$	**-747,250**	**vCFFI $_2$**	**-755,000**	**7,750**
voABLM $_1$	433,029	vLM $_1$	531,790	-98,761
voCF $_2$	131,206	vCF $_2$	267,110	-135,904
voLM $_2$	**564,235**	**vLM $_2$**	**798,899**	**-234,664**

Tabelle 87: Vergleich der Ein- und Auszahlungen nach Optimierung für die Planperiode t = 2

Variable	*vorl. optimierter Wert*	*Vorläufiger Wert*	*Abweichung*
UR1 $_2$	8,23%	7,95%	0,28%
UR2 $_2$	6,27%	5,95%	0,32%
UR3 $_2$	4,42%	4,19%	0,23%
MAQ $_2$	48,75%	48,76%	-0,01%
REQ $_2$	51,25%	51,24%	0,01%
PAQ $_2$	19,50%	19,50%	0,00%
AFAQ $_2$	23,55%	25,08%	-1,53%
SAQ $_2$	30,38%	29,22%	1,16%
ZDG $_2$	419,01%	397,07%	21,94%
EKR $_2$	15,36%	16,08%	-0,72%
GKR $_2$	6,38%	6,20%	0,18%
CFEKR $_2$	46,40%	58,55%	-12,15%
CFUR $_2$	13,36%	15,26%	-1,90%

Tabelle 88: Rentabilitätskennzahlen für die Planperiode t = 2 nach Optimierung.

Variable	*vorl. optimierter Wert*	*Vorläufiger Wert*	*Abweichung*
WOC $_2$	370,037	354,374	15,663
LG1 $_2$	44,03%	64,63%	-20,60%
LG2 $_2$	99,44%	119,15%	-19,71%
LG3 $_2$	172,91%	193,30%	-20,39%
DG1 $_2$	45,68%	42,79%	2,89%
DG2 $_2$	119,11%	123,51%	-4,40%
DG3 $_2$	101,06%	104,71%	-3,65%
AI $_2$	70,80%	67,69%	3,11%
EG $_2$	237,86%	213,61%	24,25%
EKQ $_2$	31,85%	28,97%	2,88%
FKQ $_2$	68,15%	71,03%	-2,88%
QKUS $_2$	16,95%	16,39%	0,56%
QLAS $_2$	51,20%	54,64%	-3,44%
FCF $_2$	878,455	1.022,110	-143,655
SDDG $_2$	135,49%	156,98%	-21,49%
DVG $_2$	4,5 Jahre	4,0 Jahre	0,5 Jahre
CFR $_2$	10,02%	21,61%	-11,59%

Tabelle 89: Liquiditätskennzahlen für die Planperiode t = 2 nach Optimierung.

Variable	*Bezeichnung*	*vorl. Wert*	*vorl. opt. Wert*
VRW$_2$	Vorratsreichweite	65,0	65,0
DLZ $_2$	Debitorenlaufzeit	31,0	31,0
KLZ $_2$	Kreditorenlaufzeit	30,0	30,0

Tabelle 90: Darstellung der optimierten Durchlaufzeiten für die Referenzperiode t = 2

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
oIAV $_0$	opt. Imm. Anlagevermögen	569,000	ostIAV $_0$	539,000	30,000
oSAV $_0$	opt. Sachanlagevermögen	5.573,000	ostSAV $_0$	5.573,000	0,000
oRHB $_0$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	853,000	ostRHB $_0$	833,000	20,000
oFE $_0$	opt. Fertige Erzeugnisse	32,746	ostFE $_0$	32,746	0,000
oSUV $_0$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	731,500	ostSUV $_0$	730,982	0,518
oARAP $_0$	opt. Aktiver RAP	80,000	ostARAP $_0$	80,000	0,000
oPRST $_0$	opt. Pensionsrückstellungen	-50,000	ostPRST $_0$	-40,000	-10,000
oSRST $_0$	opt. Sonst. Rückstellungen	-30,000	ostSRST $_0$	0,000	-30,000
oVD $_0$	opt. Vermögens-Differenz	7.759,246		7.748,728	10,518

	Steuersätze	ALSoVV $_0$	LSoVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	1,577
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,087
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	1,399
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	3,063
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-3,063	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-3,063	

Tabelle 91: Berechnung latenter Steuern im Programm CFMAX für t = 0

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
oEBT $_0$	133,258	oEBT $_0$	133,258	sk	15%
VD $_{-1}$ - oVD $_0$	-10,518	VD $_{-1}$ - vVD $_0$	-10,518	soli	5,5%
Korrektur KSt $_0$	0,000	Korrektur GewSt $_0$	21,781	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE $_{-1}$	0,000	me	3,5%
oZVE $_0$	122,739	oGE $_0$	144,521	he	380%
oKSt $_0$	19,424	oGewSt $_0$	19,221		

Tabelle 92: Berechnung der Ertragsteuern im Programm CFMAX für t = 0

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
oIAV $_0$	opt. Imm. Anlagevermögen	569,000	ostIAV $_0$	539,000	30,000
oSAV $_0$	opt. Sachanlagevermögen	5.573,000	ostSAV $_0$	5.553,000	20,000
oRHB $_0$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	853,000	ostRHB $_0$	833,000	20,000
oFE $_0$	opt. Fertige Erzeugnisse	32,746	ostFE $_0$	32,746	0,000
oSUV $_0$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	731,500	ostSUV $_0$	731,500	0,000
oARAP $_0$	opt. Aktiver RAP	80,000	ostARAP $_0$	80,000	0,000
oPRST $_0$	opt. Pensionsrückstellungen	-50,000	ostPRST $_0$	-40,000	-10,000
oSRST $_0$	opt. Sonst. Rückstellungen	-30,000	ostSRST $_0$	0,000	-30,000
oVD $_0$	opt. Vermögens-Differenz	7.759,246		7.729,246	30,000

	Steuersätze	ALSoVV $_0$	LSoVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	4,500
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,247
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	3,990
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	8,737
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-8,737	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-8,737	

Tabelle 93: Berechnung latenter Steuern im Programm JECFMAX für t = 0

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
oEBT $_0$	133,258	oEBT $_0$	133,258	sk	15%
VD $_{-1}$ - oVD $_0$	-30,000	VD $_{-1}$ - vVD $_0$	-30,000	soli	5,5%
Korrektur KSt $_0$	0,000	Korrektur GewSt $_0$	21,781	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE $_{-1}$	0,000	me	3,5%
oZVE $_0$	103,258	oGE $_0$	125,039	he	380%
oKSt $_0$	16,341	oGewSt $_0$	16,630		

Tabelle 94: Berechnung der Ertragsteuern im Programm JECFMAX für t = 0

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
oIAV $_0$	opt. Imm. Anlagevermögen	569,000	ostIAV $_0$	539,000	30,000
oSAV $_0$	opt. Sachanlagevermögen	5.573,000	ostSAV $_0$	5.553,000	20,000
oRHB $_0$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	853,000	ostRHB $_0$	803,000	50,000
oFE $_0$	opt. Fertige Erzeugnisse	32,746	ostFE $_0$	32,746	0,000
oSUV $_0$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	731,500	ostSUV $_0$	724,185	7,315
oARAP $_0$	opt. Aktiver RAP	80,000	ostARAP $_0$	80,000	0,000
oPRST $_0$	opt. Pensionsrückstellungen	-50,000	ostPRST $_0$	-40,000	-10,000
oSRST $_0$	opt. Sonst. Rückstellungen	-30,000	ostSRST $_0$	0,000	-30,000
oVD $_0$	opt. Vermögens-Differenz	7.759,246		7.691,931	67,315

Steuersätze		ALSoVV $_0$	LSoVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	10,098
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,555
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	8,953
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	19,606
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	

Tabelle 95: Berechnung latenter Steuern im Programm ASGMAX für t = 0

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
oEBT $_0$	136,260	oEBT $_0$	136,260	sk	15%
VD $_{-1}$ - oVD $_0$	-67,315	VD $_{-1}$ - vVD $_0$	-67,315	soli	5,5%
Korrektur KSt $_0$	0,000	Korrektur GewSt $_0$	20,993	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE $_{-1}$	0,000	me	3,5%
oZVE $_0$	68,945	oGE $_0$	89,938	he	380%
oKSt $_0$	10,911	oGewSt $_0$	11,962		

Tabelle 96: Berechnung der Ertragsteuern im Programm ASGMAX für t = 0

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
oIAV $_0$	opt. Imm. Anlagevermögen	569,000	ostIAV $_0$	539,000	30,000
oSAV $_0$	opt. Sachanlagevermögen	5.572,355	ostSAV $_0$	5.552,355	20,000
oRHB $_0$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	853,000	ostRHB $_0$	803,000	50,000
oFE $_0$	opt. Fertige Erzeugnisse	32,746	ostFE $_0$	32,746	0,000
oSUV $_0$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	731,500	ostSUV $_0$	724,185	7,315
oARAP $_0$	opt. Aktiver RAP	80,000	ostARAP $_0$	80,000	0,000
oPRST $_0$	opt. Pensionsrückstellungen	-50,000	ostPRST $_0$	-40,000	-10,000
oSRST $_0$	opt. Sonst. Rückstellungen	-30,000	ostSRST $_0$	0,000	-30,000
oVD $_0$	opt. Vermögens-Differenz	7.758,600		7.691,931	67,315

Steuersätze		ALSoVV $_0$	LSoVD $_0$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	10,098
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	0,555
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	8,953
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	19,606
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	
aktive/ passive latente Steuern 31.12.2012 (t = -1)		0,000	
Nachbuchung Aufwand latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	

Tabelle 97: Berechnung latenter Steuern im Programm STMIN für t = 0

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
oEBT $_0$	132,755	oEBT $_0$	132,755	sk	15%
VD $_{-1}$ - oVD $_0$	-67,315	VD $_{-1}$ - vVD $_0$	-67,315	soli	5,5%
Korrektur KSt $_0$	0,000	Korrektur GewSt $_0$	20,993	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. vZVE $_{-1}$	0,000	Verlustabz. vGE $_{-1}$	0,000	me	3,5%
oZVE $_0$	65,440	oGE $_0$	87,192	he	380%
oKSt $_0$	10,356	oGewSt $_0$	11,597		

Tabelle 98: Berechnung der Ertragsteuern im Programm STMIN für t = 0

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV $_1$	opt. Imm. Anlagevermögen	508,000	vostIAV $_1$	488,000	20,000
voSAV $_1$	opt. Sachanlagevermögen	5.196,000	vostSAV $_1$	5.196,000	0,000
voRHB $_1$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	487,000	vostRHB $_1$	507,000	-20,000
voFE $_1$	opt. Fertige Erzeugnisse	52,951	vostFE $_1$	56,449	-3,498
voSUV $_1$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	590,333	vostSUV $_1$	590,852	-0,518
voARAP $_1$	opt. Aktiver RAP	75,000	vostARAP$_1$	75,000	0,000
voPRST $_1$	opt. Pensionsrückstellungen	-90,000	vostPRST $_1$	-60,000	-30,000
voSRST $_1$	opt. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vostSRST $_1$	-50,000	0,000
voVD $_1$	opt. Vermögens-Differenz	6.769,284		6.803,301	-34,017

	Steuersätze	ALSvoVV $_1$	LSvoVD $_1$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-5,102
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,281
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-4,524
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-9,907
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		9,907	
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-3,063	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		12,970	

Tabelle 99: Berechnung latenter Steuern im Programm CFMAX für t = 1

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	248,171	voEBT $_0$	248,171	sk	15%
oVD $_0$ - voVD $_1$	44,535	oVD $_0$ - voVD $_1$	44,535	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	17,906	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. oZVE $_0$	0,000	Verlustabz. oGE $_0$	0,000	me	3,5%
voZVE $_1$	292,706	oGE $_0$	310,613	he	380%
voKSt $_1$	46,321	oGewSt $_0$	41,311		

Tabelle 100: Berechnung der Ertragsteuern im Programm CFMAX für t = 1

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV $_1$	opt. Imm. Anlagevermögen	508,000	vostIAV $_1$	488,000	20,000
voSAV $_1$	opt. Sachanlagevermögen	5.196,000	vostSAV $_1$	5.181,000	15,000
voRHB $_1$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	487,000	vostRHB $_1$	507,000	-20,000
voFE $_1$	opt. Fertige Erzeugnisse	52,951	vostFE $_1$	56,449	-3,498
voSUV $_1$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	590,333	vostSUV $_1$	590,333	0,000
voARAP $_1$	opt. Aktiver RAP	75,000	vostARAP$_1$	75,000	0,000
voPRST $_1$	opt. Pensionsrückstellungen	-90,000	vostPRST $_1$	-60,000	-30,000
voSRST $_1$	opt. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vostSRST $_1$	-50,000	0,000
voVD $_1$	opt. Vermögens-Differenz	6.769,284		6.787,782	-18,498

	Steuersätze	ALSvoVV $_1$	LSvoVD $_1$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-2,774
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,153
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-2,460
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-5,387
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		5,387	
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-8,737	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		14,125	

Tabelle 101: Berechnung latenter Steuern im Programm JECFMAX für t = 1

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	248,171	voEBT $_0$	248,171	sk	15%
oVD $_0$ - voVD $_1$	48,498	oVD $_0$ - voVD $_1$	48,498	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	17,906	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. oZVE $_0$	0,000	Verlustabz. oGE $_0$	0,000	me	3,5%
voZVE $_1$	296,670	oGE $_0$	314,576	he	380%
voKSt $_1$	46,948	oGewSt $_0$	41,839		

Tabelle 102: Berechnung der Ertragsteuern im Programm JECFMAX für t = 1

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV $_1$	opt. Imm. Anlagevermögen	508,000	vostIAV $_1$	488,000	20,000
voSAV $_1$	opt. Sachanlagevermögen	5.196,000	vostSAV $_1$	5.181,000	15,000
voRHB $_1$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	487,000	vostRHB $_1$	537,000	-50,000
voFE $_1$	opt. Fertige Erzeugnisse	52,951	vostFE $_1$	62,023	-9,072
voSUV $_1$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	590,333	vostSUV $_1$	590,333	-7,315
voARAP $_1$	opt. Aktiver RAP	75,000	vostARAP$_1$	75,000	0,000
voPRST $_1$	opt. Pensionsrückstellungen	-90,000	vostPRST $_1$	-60,000	-30,000
voSRST $_1$	opt. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vostSRST $_1$	-50,000	0,000
voVD $_1$	opt. Vermögens-Differenz	6.769,284		6.787,782	-61,387

Steuersätze		ALSvoVV $_1$	LSvoVD $_1$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-9,209
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,506
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-8,164
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-17,879
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		17,879	
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		37,484	

Tabelle 103: Berechnung latenter Steuern im Programm ASGMAX für t = 1

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	254,176	voEBT $_0$	254,176	sk	15%
oVD $_0$ - voVD $_1$	128,702	oVD $_0$ - voVD $_1$	128,702	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	16,330	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. oZVE $_0$	0,000	Verlustabz. oGE $_0$	0,000	me	3,5%
voZVE $_1$	382,878	oGE $_0$	399,208	he	380%
voKSt $_1$	60,590	oGewSt $_0$	53,095		

Tabelle 104: Berechnung der Ertragsteuern im Programm ASGMAX für t = 1

HGB		*HGB*	*StB*	*StB*	*Delta*
Variable	***Bezeichnung***	*Wert*	*Variable*	*Wert*	*Wert*
voIAV $_1$	opt. Imm. Anlagevermögen	508,000	vostIAV $_1$	488,000	20,000
voSAV $_1$	opt. Sachanlagevermögen	5.195,484	vostSAV $_1$	5.180,484	15,000
voRHB $_1$	opt. Roh-Hilfs-Betriebsstoffe	487,000	vostRHB $_1$	537,000	-50,000
voFE $_1$	opt. Fertige Erzeugnisse	52,951	vostFE $_1$	62,023	-9,072
voSUV $_1$	opt. Sonst. Umlaufvermögen	590,333	vostSUV $_1$	590,333	-7,315
voARAP $_1$	opt. Aktiver RAP	75,000	vostARAP$_1$	75,000	0,000
voPRST $_1$	opt. Pensionsrückstellungen	-90,000	vostPRST $_1$	-60,000	-30,000
voSRST $_1$	opt. Sonst. Rückstellungen	-50,000	vostSRST $_1$	-50,000	0,000
voVD $_1$	opt. Vermögens-Differenz	6.769,284		6.787,782	-61,387

	Steuersätze	ALSvoVV $_1$	LSvoVD $_1$
Körperschaftsteuer (Sk)	15,00%	0,000	-9,209
Solidaritätszuschlag (soli)	5,50%	0,000	-0,506
Gewerbesteuermesszahl (me)	3,50%	0,000	-8,164
Gewerbesteuerhebesatz (he)	380,00%		
Latente Steuern		0,000	-17,879
aktive latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		17,879	
passive latente Steuern 31.12.2013 (t = 0)		-19,606	
Nachbuchung Ertrag latente Steuern 31.12.2014 (t = 1)		37,484	

Tabelle 105: Berechnung latenter Steuern im Programm STMIN für t = 1

Körperschaftssteuer		Gewerbesteuer		Steuersätze	
voEBT $_1$	248,519	voEBT $_0$	248,519	sk	15%
oVD $_0$ - voVD $_1$	128,702	oVD $_0$ - voVD $_1$	128,702	soli	5,5%
Korrektur KSt $_1$	0,000	Korrektur GewSt $_1$	17,847	sk*(1+soli)	15,825%
Verlustabz. oZVE $_0$	0,000	Verlustabz. oGE $_0$	0,000	me	3,5%
voZVE $_1$	377,221	oGE $_0$	395,068	he	380%
voKSt $_1$	59,695	oGewSt $_0$	52,544		

Tabelle 106: Berechnung der Ertragsteuern im Programm STMIN für t = 1

Erläuterung zur Maßnahme 17:

Der vorzeitige Verkauf kann eine Erhöhung der Umsatzerlöse in Höhe von 90 TEUR auslösen (Verwendung einer ≤- Nebenbedingung). Gleichzeitig muss der Abgang der fertigen Erzeugnisse in Höhe von 60 TEUR berücksichtigt werden, wenn der Verkauf zu Stande kommt:

- $90 * xBUE_0 \leq 90$ mit $xBUE_0$ binär
- $oBUE_0 = vBUE_0 + \mathbf{90 * xBUE_0} - xbUE_0$
- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60 * xBUE_0}$ *und* $ostFE_0 = vstFE_0 - \mathbf{60 * xBUE_0}$

Die Maßnahme 10 sieht gleichzeitig eine Erhöhung des Herstellungskostenansatzes vor

- $xFE_0 \leq 20$ mit $xFE_0 \geq 0$
- $oFE_0 = vFE_0 + \mathbf{xFE_0} - xfE_0$ und
- $ostFE_0 = vstFE_0 + xstFE_0 + \mathbf{xFE_0} - xstfE_0$.

Die Einbeziehung der Verwaltungsgemeinkosten in Höhe von 20 TEUR bezieht sich jedoch auf den vorläufigen Bestand von 118 TEUR. Wenn die fertigen Erzeugnisse aufgrund des vorgezogenen Verkaufs abgehen, müssen im Fall der Aktivierung auch die anteiligen Kosten abgehen, so dass folgender Zusammenhang entsteht:

- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60 * xBUE_0 + xFE_0 - \frac{60}{118} * xfE_0}$ mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$.

Der Abgang der anteiligen Verwaltungsgemeinkosten $\mathbf{-60/118 * xfE_0}$ hängt aber gleichzeitig von 2 Variablen ab:

- $xBUE_0$ davon, ob der Verkauf stattfindet
- xFE_0 davon, ob der Herstellungskostenansatz erhöht wird

Nehmen wir an, beide Variablen sind binär, dann gibt es $2^2 = 4$ Kombinationsmöglichkeiten, die theoretisch auftreten können. Die aktuelle Formel zur Erfassung der Interdependenzen

- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60} * \mathbf{xBUE_0} + \mathbf{xFE_0} - \frac{\mathbf{60}}{\mathbf{118}} * \mathbf{xfE_0}$ mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$

deckt jedoch nur 3 der 4 Möglichkeiten für [***xBUE/ xFE***] richtig ab, nämlich [1/1], [1/0], [0/0]. Die Kombination [0/1] führt zu falschen Ergebnissen. Analoges passiert, wenn für den angehenden Teil der Verwaltungsgemeinkosten $\mathbf{xBUE_0 = xfE_0}$ gesetzt wird. In dem Fall führt die Kombination [1/0] zu falschen Ergebnissen. Auch die Einführung einer weiteren Korrekturvariable $\mathbf{xfE2_0}$ führt zu keiner Verbesserung

- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60} * \mathbf{xBUE_0} + \mathbf{xFE_0} - \frac{\mathbf{60}}{\mathbf{118}} * \mathbf{xfE_0} + \frac{\mathbf{60}}{\mathbf{118}} * \mathbf{xfE2_0}$
  mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$ und $\mathbf{xfE2_0 + xBUE_0} = 1$

Durch die Verwendung dieser Korrekturvariablen führt nämlich die Kombination [0/0] zu falschen Ergebnissen.

Dieses Beispiel im Hinblick auf das Bestehen von Interdependenzen zwischen zwei oder mehreren Aktionsparametern untereinander im Entscheidungsfeld setzt die Grenze für den linearen Ansatz. Der Ausweg wäre die Modellierung einer multiplikativen Verknüpfung für die beiden Variablen in der folgenden Form:

- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60} * \mathbf{xBUE_0} + \mathbf{xFE_0} - \underline{\mathbf{60/118} * \mathbf{xfE_0} * \mathbf{xBUE}}$ mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$.

Aus diesem Grund wird anstatt der Verwendung einer ≤- Nebenbedingung für eine Gleichungsnebenbedingung eingesetzt ($90 * xBUE_0 = 90$) , wodurch nur noch $2^1 = 2$ Kombinationsmöglichkeiten bestehen und die Formel

- $oFE_0 = vFE_0 - \mathbf{60} * \mathbf{xBUE_0} + \mathbf{xFE_0} - \frac{\mathbf{60}}{\mathbf{118}} * \mathbf{xfE_0}$ mit $\mathbf{xFE_0 = xfE_0}$

zu richtigen Ergebnissen führt.

Literaturverzeichnis

Achleitner 1985: Achleitner, P.M., Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, Bern - Stuttgart, 1985.

Adam/ Quick 2010: Adam, S./ Quick, R., Das Going-Concern-Prinzip - Konzeption und praktische Implikationen, in: BFuP 3 (2010), S. 243-258.

AK Bilanzrecht 2008: Arbeitskreis „Bilanzrecht der Hochschullehrer Rechtswissenschaft", Nochmals: Plädoyer für eine Abschaffung der „umgekehrten Maßgeblichkeit"!, in: DStR 21-22 (2008), S. 1057-1060.

AK immaterielle Werte 2001: Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalen- Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: DB 19 (2001), S. 989-995.

AK immaterielle Werte 2008: Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalen- Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Leitlinien zur Bilanzierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nach dem Regierungsentwurf des BilMoG, in: DB 34 (2008), S. 1813-1821.

Baetge 1970*:* Baetge, J., Möglichkeiten der Objektivierung des Jahreserfolgs, Düsseldorf 1970.

Baetge/ Ballwieser 1977: Baetge, J. / Ballwieser, W., Zum bilanzpolitischen Spielraum der Unternehmensleitung, in: BFuP 29 (1977), S. 199-215.

Baetge/ Ballwieser 1978: Baetge, J. / Ballwieser, W., Probleme einer rationalen Bilanzpolitik, in: BFuP 30 (1978), S. 511-530.

Baetge/ Löw/ Brüggemann 2010: Baetge, J./ Löw, E./ Brüggemann, P., Entwicklung des deutschen und europäischen Bilanzrechts, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Handbuch der Rechnungslegung, Einzelabschluss, Bd.I, 5.Aufl., Stuttgart 2010, Rn. 401-502.

Baetge/ Stellbrink 2005: Baetge, J./ Stellbrink, J., Früherkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe der Bilanzanalyse, in: Controlling 4/5 (2005), S. 213-222.

Baltzer 2013: Baltzer, B., Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten. Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung, Wiesbaden 2013.

Barkalov/ Wagner 2013: Barkalov, I./ Wagner, P., Steuerungs- und Informationsmodelle. Eine bessere Basis für das Controlling un die Managemententscheidungen, in: CM Januar/ Februar (2013), S. 62-68.

Bassen/ Senkl 2010: Bassen, A./ Senkl, D., Ermittlung von Leistungsindikatoren nachhaltiger Unternehmensführung aus Kapitalmarktperspektive, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2010), S. 256-261.

Basten/ Pankratz 2012: Basten, D./ Pankratz, O., Entwicklungserfolg von Informationssystemen, in: WISU 1 (2012), S. 59-61.

Bauer 1981a: Bauer, J., Grundlagen einer handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Rechnungslegungspolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1981.

Bauer 1981b: Bauer, J., Zur Rechtfertigung von Wahlrechten in der Bilanz, in: BB 1981, S.766-772.

Beaujean 2009: Beaujean, R., Steuerung mit Kennzahlen bei der Demag Cranes AG, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2009), S. 239-247.

Becker et al. 2013: Becker, W./ Ebner, R./ Mayer, T.A./ Ulrich, P., Controlling-Instrumente in mittelständischen Unternehmen, in: CM Mai/ Juni (2013), S. 58-62.

Becker/ Schäfer/ Ulrich 2011: Becker, W./ Schäfer, M./ Ulrich, P., Integriertes Investitions- und Anlagencontrolling im Mittelstand, in: WiSt 9 (2011), S. 447-453.

Becker/ Staffel/ Ulrich 2010: Becker, W./ Staffel, M./ Ulrich, P., Elemente von Controllingsystemen im Mittelstand, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 3 (2010) S. 195-203.

Becker/ Ulrich 2009*:* Becker, W./ Ulrich, P., Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt 1 (2009), S. 2-7.

Becker/ Ulrich/ Baltzer 2011: Becker, W./ Ulrich, P./ Baltzer, B., Controlling in mittelständischen Unternehmen. Effekte von Unternehmensgröße und Familieneinfluss, in: DB 6 (2011), S. 309-313.

Becker/ Ulrich/ Friedrich 2010: Becker, W./ Ulrich, P./ Friedrich, B., Sanierungsmanagement in mittelständischen Unternehmen - Theoretische Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen, in: CORPORATE FINANCE biz 7 (2010), S. 423-432.

Behringer 2012: Behringer, S., Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe, Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen, 5. Aufl., Berlin 2012.

Bender 1980: Bender, R., Entscheidungsmodelle der Jahresüberschußverwendung, Frankfurt am Main 1980.

Benston et al. 2006 : Benston, G.J./ Bromwich, M./ Litan, R.E./ Wagenhofer, A., Worldwide Financial Reporting: The Development and Future of Accounting Standards, New York et al. 2006.

Berger 1966: Berger, K.-H., Bilanzplanung, in: Mellerowicz, K./ Bankmann, J. (Hrsg.), Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, Stuttgart 1966, S. 125-127.

Berthel 1974: Berthel, J., Strukturierung und Operationalisierung von Zielsystemen in der Unternehmung, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 375-408.

Beyer/ Geis 2009*:* Beyer, A./ Geis, G., Möglichkeiten und Grenzen des externen Controllings für KMU, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 7 (2009), S. 371-376.

Bieg et al. 2012: Bieg, H./ Kußmaul, H./ Waschbusch, G., Externes Rechnungswesen, 6.Aufl., München 2012.

Bitz/ Schneeloch/ Wittstock 2011: Bitz, M./ Schneeloch, D./ Wittstock, W., Der Jahresabschluss. Nationale und internationale Rechtsvorschriften, Analyse und Politik, 5.Aufl., München 2011.

Bleicher 1994: Bleicher, K., Leitbilder - Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Zürich.

Bleicher 2011: Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management, Visionen - Missionen - Programme, 7.Aufl., Frankfurt a.M. 2011.

Bliefert 2013: Bliefert, F., Was sagt das Working Capital aus?, in: CM März/ April (2013), S. 88-91.

Böcking/ Dutzi 2010: Böcking, H.-J./ Dutzi, A., Verbesserung der Qualität der deutschen Rechnungslegung durch das Bilanzrechtsmodernisie-

rungsgesetz (BilMoG)?, in: Baumhoff, H./ Dücker, R./ Köhler, S. (Hrsg.), Besteuerung, Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Wiesbaden 2010, S. 784-803.

Börner/ Grichnik/ Reize 2010: Börner, C.J./ Grichnik, D./ Reize, F., Finanzierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmer - Einflussfaktoren der Fremdfinanzierung deutscher KMU, in: zfbf 3 (2010), S. 227-250.

Börner/ Schlösser 2011: Börner, C.J./ Schlösser, T., Auswirkungen von Basel III auf die Mittelstandsfinanzierung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 10 (2011), S. 569-572.

Breithecker/ Klapdor/ Passe 2002: Breithecker, V./ Klapdor, R./ Passe, J., Modelle zur Steuerbilanzpolitik - Theorie ohne praktische Anwendung?, in: StuW 79 (2002), S. 36-47.

Breitkreuz 2012: Breitkreuz, R., Latente Steuern und Earnings Management. Stand der empirischen Forschung und Implikationen für die Bilanzanalyse, in: ZfB 11 (2012), S.1259-1296.

Broetzmann/ Goetz 2010: Broetzmann, F./ Goetz, J., Multiscenarion Performance Modelling, Szenarioplanung und Performance Modelling als Bausteine einer innovativen Unternehmenssteuerung, in: Controlling-Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2010), S. 262-267.

Brösel 2012: Brösel, G., Bilanzanalyse. Unternehmensbeurteilung auf der Basis von HGB- und IFRS-Abschlüssen, 14. Aufl., Berlin 2012.

Büch 2011: Büch, C., Der Bankkredit bleibt wichtig, in: diebank 7 (2011), S. 59-61.

Buchmann/ Chmielewicz 1990: Buchmann, R./ Chmielewicz, K. (Hrsg.), Finanzierungsrechnung, in: ZfBF Sonderheft 26 (1990).

Budde 2008: Budde, T., Allgemeine Regelungen, in: Kessler, H./ Leinen, M./ Strickmann, M. (Hrsg.), Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - Regierungsentwurf - Die neue Handelsbilanz, 1. Aufl., Freiburg, Berlin, München 2008, S. 39-56.

Busse von Colbe 1966: Busse von Colbe, W., Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: ZfB 1. Ergänzungsheft (1966), S. 82-114.

Busse von Colbe 1993: Busse von Colbe, W., Finanzflussrechnung als Grundlage für Finanzierungsentscheidungen, in: Gebhardt, G./ Gerke, W./ Steiner, M. (Hrsg.), Handbuch des Finanzmanagements, S. 25-42.

Busse von Colbe/ Crasselt/ Pellens 2011 : Busse von Colbe, W./ Crasselt, N./ Pellens, B. (Hrsg.), Lexikon des Rechnungswesens, 5.Aufl., München 2011.

Chmielewicz 1972: Chmielewicz, K., Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung. Versuch einer dynamischen Mehrperiodenplanung, Stuttgart 1972.

Chmielewicz 1974: Chmielewicz, K., Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung als Basis einer integrierten Betriebspolitik, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 485-524.

Chmielewicz 1993: Chmielewicz, K., Integrierte Finanz-, Bilanz- und Erfolgsplanung, in: Gebhardt, G./ Gerke, W./ Steiner, M. (Hrsg.), Handbuch des Finanzmanagements, S. 43-66.

Coenenberg et al. 2014: Coenenberg, A.G./ Haller, A./ Mattner, G./ Schultze, W., Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung, 5.Aufl., Stuttgart 2014.

Coenenberg/ Haller/ Schultze 2014*:* Coenenberg, A.G./ Haller, A./ Schultze, W., Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 23.Aufl., Stuttgart 2014.

Coenenberg/ Meyer 2003: Coenenberg, A.G./ Meyer, M.A., Kapitalflussrechnung als Objekt der Bilanzpolitik, in: Wollmert, P. et al. (Hrsg.), Wirtschaftsprüfung und Unternehmensüberwachung, Düsseldorf 2003, S. 335-383.

Corsten 2008: Corsten, H., Balanced Scorecard, in: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München 2008, S. 83-87.

Corsten/ Gössinger 2008: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München 2008.

Corsten/ Reiß 2008a: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, 4.Aufl., München 2008.

Corsten/ Reiß 2008b: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 4.Aufl., München 2008.

Dauner/ Dauner-Lieb 1996a: Dauner, W./ Dauner-Lieb, B., Die Input-Output-Simulation von Unternehmensprozessen, in: BFuP 2 (1996), S. 233-251.

Dauner/ Dauner-Lieb 1996b: Dauner, W./ Dauner-Lieb, B., Prospektive Kapitalflußrechnung - ein Schlüssel zu Bilanzanalyse und Simulativer Unternehmensführung (Teil I), in: DStR 39 (1996), S. 1541-1544.

Dauner/ Dauner-Lieb 1996c: Dauner, W./ Dauner-Lieb, B., Prospektive Kapitalflußrechnung - ein Schlüssel zu Bilanzanalyse und Simulativer Unternehmensführung (Teil II), in: DStR 40 (1996), S. 1578-1584.

Dauner/ Dauner-Lieb 2002: Dauner, W./ Dauner-Lieb, B., Simulative dynamische Rechnungslegung, in: Hannig, U. (Hrsg.), Knowledge Management und Business Intelligence, Berlin/ Heidelberg 2002, S. 319-334.

Debus/ Döring/ Steinhäuser 2010: Debus, C./ Döring, O./ Steinhäuser, P., Modernes Kreditrisikomanagement als Teil des Working Capital Management bei Industrieunternehmen, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 7 (2010), S. 381-387.

Denkwitz/ Hackmann/ Wewer 2011: Denkwitz, M./ Hackmann, S./ Wewer, M., Lösungsansätze zur Cashflow-Steuerung im Mittelstand, in: Controller-Magazin Mai/ Juni (2011), S. 67-72.

Detert/ Sellhorn 2007: Detert, K./ Sellhorn, T., Bilanzpolitik, in: DBW 2 (2007), S. 247-252.

Dinkelbach 1973: Dinkelbach, W., Modell - ein isomorphes Abbild der Wirklichkeit, in: Grochla, E./ Szyperski, N. (Hrsg.), Modell- und computergestützte Planung, Wiesbaden 1973, S. 151-162.

Domschke/ Scholl 2008: Domschke, W./ Scholl, A., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht, 4.Aufl., Berlin, Heidelberg 2008.

Döring/ Obermann 2008: Döring, U., Obermann, O., Primär- und Sekundärwirkungen von rechnungslegungspolitischen Maßnahmen, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008, S. 413-437.

Döring/ Schönherr/ Steinhäuser 2012: Döring, O./ Schönherr, M./ Steinhäuser, P., Working Capital Controlling, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S. 485-491.

Eigenstetter 1993: Eigenstetter, H., Entscheidungsmodell, in: WISU 22 (1993), S. 187.

Eigenstetter 1997: Eigenstetter, H., Entscheidungsmodelle für eine anteilseignerbezogene Steuerpolitik. Zugleich ein Beitrag zur Wahl der Mitunternehmer- GmbH als Gestaltungsinstrument, Frankfurt am Main 1997.

Eisele/ Knobloch 2011: Eisele, W./ Knobloch, A.P., Technik des betrieblichen Rechnungswesens. Buchführung und Bilanzierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Sonderbilanzen, 8.Aufl., München 2011.

Eisenach 1974: Eisenach, M., Entscheidungsorientierte Steuerplanung. Grundlagen, Instrumente und Konzepte zur Planung der Steuerbelastung der Unternehmung mittels dynamischer Teilsteuerrechnung, Wiesbaden 1974.

Grottel/ Rhiel 2014: Grottel, B./ Rhiel, R., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 151-299 zu § 249 HGB.

Ernst/ Sassen 2009: Ernst, C./ Sassen, R., Ziele und Mittel des BilMoG, in: Freidank, C.-Chr./ Altes, P. (Hrsg.), Das Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG), Neue Herausforderungen für Rechnungslegung und Corporate Governance, Berlin 2009, S. 27-48.

Ertl 2012: Ertl, M., Working Capital Management als Instrument der Innenfinanzierung, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S. 473-478.

Everling/ Bargende 2005: Everling, O./ Bargende, D., Externe Ratingsysteme als Frühwarnsysteme, in: Controlling 4/5 (2005), S. 261-269.

Ewert/Wagenhofer 2014: Ewert, R./ Wagenhofer, A., Interne Unternehmensrechnung, 8.Aufl., Berlin, Heidelberg 2014.

Exler 2010: Exler, M.W., Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, Herne 2010.

Fandel/ Wilhelm 1976: Fandel, G./ Wilhelm, J., Zur Entscheidungstheorie bei mehrfacher Zielsetzung, in: Zeitschrift für Operations Research 20 (1976), S. 1-21.

Faupel/ Stremmel 2011: Faupel, C./ Stremmel, F., Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung, in: ZfCM 5 (2011), S. 299-304.

Feldbauer-Durstmüller/ Mayr 2010: Feldbauer-Durstmüller, B., Mayr, S., Sanierungsmanagement in KMU, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 3 (2010) S. 154-159.

Feldbauer-Durstmüller et al. 2012: Feldbauer-Durstmüller, B./ Duller, C./ Mayr, S./ Neubauer, H./ Ulrich, P., Controlling in mittelständischen Familienunternehmen - ein Vergleich von Deutschland und Österreich, in: ZfCM 6 (2012), S. 408-413.

Fink/ Reuther 2010: Fink, C./ Reuther, F., Bilanzpolitik als Mittel zur Gestaltung des Jahresabschlusses, in: Fink, C./ Reuther, F./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach neuem Handelsrecht, Stuttgart 2010, S. 3-26.

Fischer/ Haller 1993: Fischer, A./ Haller, A., Bilanzpolitik zum Zwecke der Gewinnglättung. Empirische Erkenntnisse, in: ZfB 63 (1993), S. 35-59.

Fischer/ Huber/ Sawczyn 2010: Fischer, T.M./ Huber, R./ Sawczyn, A., Nachhaltige Unternehmensführung als Herausforderung für das Controlling, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2010), S. 222-230.

Fischer/ Klöpfer 2006: Fischer, T.M./ Klöpfer, E., Bilanzpolitik nach IFRS: Sind die IFRS objektiver als das HGB?, in: KoR 12 (2006), S. 709-719.

Fischer/ Möller/ Schultze 2012: Fischer, T.M./ Möller, K./ Schultze, W., Controlling. Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2012.

Form/ Richter 2010: Form, S./ Richter, M., Covenant-Controlling, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 11 (2010), S. 622-624.

Förschle/ Peun 2014: Förschle, G./ Peun, M., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 192 zu § 275 HGB.

Förschle/ Ries 2014: Förschle, G./ Ries, N., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 125 zu § 246 HGB.

Franz et al. 2010: Franz, K.-P. et. al., Vergleich von Praxiskonzepten zur wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: Arbeitskreis Internes Rechnungswesen der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.), zfbf 7 (2010), S. 797-820.

Freiberg 2012: Freiberg, J., Abstrakte und konkrete Bilanzierungsfähigkeit immaterieller Werte, in: PiR 6 (2012), S.194-197.

Freidank 1982: Freidank, C.-Chr., Zielsetzungen und Instrumente der Bilanzpolitik bei Aktiengesellschaften, in: DB 35 (1982), S. 337-343.

Freidank 1990: Freidank, C.-Chr., Entscheidungsmodelle der Rechnungslegungspolitik. Computergestützte Lösungsvorschläge für Kapitalgesellschaften vor dem Hintergrund des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, Stuttgart 1990.

Freidank 1993: Freidank, C.-Chr., Anforderungen an bilanzpolitische Expertensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: Die Wirtschaftsprüfung 10 (1993), S. 312-323.

Freidank 1998: Freidank, C.-Chr., Zielformulierungen und Modellbildungen im Rahmen der Rechnungslegungspolitik, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Rechnungslegungspolitik. Eine Bestandsaufnahme aus handels- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin/ Heidelberg/ New York 1998, S. 85-153.

Freidank 1999: Freidank, C.-Chr., Matrizenmodelle als Hilfsmittel zur Prüfung der ergebnisabhängigen Aufwendungen, in: WPg 52 (1999), S. 811- 820.

Freidank 2000: Freidank, C.-Chr., Internationale Rechnungslegungspolitik und Unternehmenswertsteigerung, in: Lachnit, L./ Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Investororientierte Unternehmenspublizität. Neue Entwicklungen von Rechnungslegung, Prüfung und Jahresabschlussanalyse, Wiesbaden 2000.

Freidank 2001: Freidank, C.-Chr., Jahresabschlussoptimierung nach der Steuerreform, in: BB 56 (2001), Beilage 9 zu Heft 49/2001, S. 1-22.

Freidank 2008: Freidank, C.-Chr., Kalkulatorische Zinsen im Kontext der wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008, S. 15-35.

Freidank 2012a: Freidank, C.-Chr., Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht, München 2012.

Freidank 2012b: Freidank, C.-Chr., Kostenrechnung. Grundlagen des innerbetrieblichen Rechnungswesens und Konzepte des Kostenmanagements, 9.Aufl., München 2012.

Freidank/ Buchholz 2008: Freidank, C.-Chr./ Buchholz, A., Auswirkungen von Steuer- und Bilanzreform auf rechnungslegungspolitische Entscheidungsmodelle, in: Wagner, F./ Schildbach, T./ Schneider, D. (Hrsg.), Private und öffentliche Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 109-134.

Freidank/ Müller/ Wulf 2008: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008.

Freidank/ Paetzmann 2002: Freidank, C.-Chr./ Paetzmann, K., Auswahl und Einsatz von Datenmaterial, Analysemethoden sowie externen Beratern zur Vorbereitung von Kreditvergabeentscheidungen, in: Der Betrieb 35 (2002), S. 1785-1789.

Freidank/ Reibis 2008: Freidank, C.-Chr./ Reibis, Chr., Weiterentwicklung der simultanen internationalen Rechnungslegungspolitik, in: Freidank, C.-Chr./ Peemöller, V.H., Corporate Governance und Interne Revision. Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings, Berlin 2008, S. 283-304.

Freidank/ Sassen 2014a: Freidank, C.-Chr./ Sassen, R., Prüfung ergebnisabhängiger Erfolge durch den Einsatz eines Matrizenmodells, in: Gössinger, R./ Zäpfel, G. (Hrsg.), Management integrativer Leistungserstellung, Berlin 2014, S.699-721.

Freidank/ Sassen 2014b: Freidank, C.-Chr./ Sassen, R., Simultanmodelle für die Rechnungslegungspolitik von Aktiengesellschaften, in: BB 21 (2014), S. 1257-1266.

Freidank/ Velte 2007: Freidank, C.-Chr./ Velte, P., Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik, 1. Aufl., Stuttgart 2007.

Freidank/ Velte 2010: Freidank, C.-Chr., Velte, P., Quo vadis Maßgeblichkeit, in: StuW 2 (2010), S. 185-194.

Freidank/ Velte 2013: Freidank, C.-Chr./ Velte, P., Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik. Eine handels-, steuerrechtliche und internationale Einführung für Einzelunternehmen sowie Personen- und Kapitalgesellschaften, 2. Aufl., München 2013.

Friedl 2011: Friedl, G., Unternehmensplanung, in: WiSt 7 (2011), S. 385-388.

Funk/ Rossmanith 2011: Funk, W./ Rossmanith, J., Rechnungslegung und Controlling im Spannungsfeld der Globalisierung, in: Funk, W./ Rossmanith, J. (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling, S. 3-101.

Gänßlen et al. 2013: Gänßlen, S./ Losbichler, H./ Niedermayr, R./ Rieder, L./ Schäffer, U./ Weber, J., Die Kernelemente des Controllings - Das Verständnis von ICV und IGC, in: Controlling & Management Review 3 (2013), S. 56-61.

Gladen 2014: Gladen, W., Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6.Aufl., Wiesbaden 2014.

Glaschke 2008: Glaschke, M., Latente Steuern -Verlustvorträge, in: Freidank, C.-Chr./ Peemöller, V.H. (Hrsg.), Corporate Governance und Interne Revision, Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings, Berlin 2008, S. 495-512.

Gleich/ Schulze/ Hofmann 2012: Gleich, R./ Schulze, M./ Hofmann, S., Die Finanzstrategie als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung, in: Controlling - Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S. 445-450.

Gleißner 2008: Gleißner, W., Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit. Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling 2 (2008), S. 81-87.

Göllert 2008: Göllert, K., Auswirkungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) auf die Bilanzpolitik, in: DB 22 (2008), S. 1165-1171.

Goncharov 2005: Goncharov, I., Earnings Management and Its Determinants: Closing Gaps In Empirical Accounting Research, Frankfurt a.M. 2005.

Götze 2012: Götze, U., Mehrperiodige Finanzierungsrechnungen als Instrument des Finanzcontrollings, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S.459-465.

Götze/ Krönert/ Mikus 2010: Götze, U./ Krönert, S./ Mikus, B., Kennzahlensysteme als Instrumente des Produktionscontrolling, in: Der Betriebswirt 2 (2010), S. 10-17.

Graßhoff 2003: Graßhoff, J., Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Bd. 2, 4. Aufl., Hamburg 2003.

Groß 2009: Groß, P., Auswirkungen des BilMoG auf die Steuerbilanz, in: Freidank, C.-Chr./ Altes, P. (Hrsg.), Das Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG), Neue Herausforderungen für Rechnungslegung und Corporate Governance, Berlin 2009, S. 127-150.

Groß/ Königsgruber 2013: Groß, C./ Königsgruber, R., Politische Einflussnahme durch Bilanzpolitik, in: IRZ 6 (2013), S. 219-222.

Grottel 2014a: Grottel, B., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 265 zu § 285 HGB.

Grottel 2014b: Grottel, B., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 5-7 zu § 274a HGB.

Grottel/ Rhiel 2014: Grottel, B./ Rhiel, R., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 151-299 zu § 249 HGB.

Grünig/ Kühn 2013: Grünig, R./ Kühn, R., Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz, 4.Aufl., Berlin/ Heidelberg 2013.

Grunow/ Figgener 2006: Grunow, H.-W./ Figgener, S., Handbuch Moderne Unternehmensfinanzierung. Strategien zur Kapitalbeschaffung und Bilanzoptimierung, Berlin et al. 2006.

Gundel 2012: Gundel, T., Der EVA® als Management- und Bewertungsinstrument, 1.Aufl., Wiesbaden 2012.

Günterberg 2012: Günterberg, B., in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Unternehmensgrößenstatistik - Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95), Bonn 2012.

Günther 1997: Günther, T., Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.

Günther 2002: Günther, T., Wertorientierte Kennzahlen zur Steuerung mittelständischer Unternehmen, in: krp Sonderheft 1 (2002), S. 89-97.

Günther/ Gonschorek 2011: Günther, T./ Gonschorek, T., Wertorientierte Unternehmensführung im deutschen Mittelstand - Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling- Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 1 (2011), S. 18-27.

Günther/ Schomaker 2012: Günther, T./ Schomaker, m., 10 Thesen für mehr Effizienz in der Planung mittelständischer Unternehmen, in: ZfCM Sonderheft 3 (2012), S. 18-30.

Haaker 2008: Haaker, A., Potential der Goodwill-Bilanzierung nach IFRS für eine Konvergenz m wertorientierten Rechnungswesen, 1.Aufl., Wiesbaden 2008.

Haaker/ Hoffmann 2009: Haaker, A./ Hoffmann, W.-D., Wahlrecht zur Aktivierung von Entwicklungskosten?, in: PiR 5 (2009), S. 141-142.

Haerle/ Hellener/ Kaum 2012: Haerle, T./ Hellener, S./ Kaum, S., Cash Flow als Kerngröße in der Unternehmenssteuerung, in: CM November/Dezember (2012), S. 86-90.

Hahn/ Hungenberg 2001: Hahn, D./ Hungenberg, H., PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, wertorientierte Controllingkonzepte, 6.Aufl., Wiesbaden 2001.

Hahn/ Schneider 1998: Hahn, K./ Schneider, W., Simultane Modelle der handelsrechtlichen Politik von Kapitalgesellschaften unter besonderer Berücksichtigung der Internationalisierung der Rechnungslegung, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Rechnungslegungspolitik. Eine Bestandsauf-

nahmeaus handels- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin et al. 1998, S.333-405.

Haller 1997: Haller, A., Zur Eignung der US-GAAP für Zwecke des internen Rechnungswesens, in: Controlling 4 (1997), S. 270-276.

Harth 2008: Harth, H.-J., Bewertung von Pensionsverpflichtungen, in: Kessler, H./ Leinen, M./ Strickmann, M. (Hrsg.), Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - Regierungsentwurf - Die neue Handelsbilanz, 1. Aufl., Freiburg, Berlin, München 2008, S. 157-174.

Hauschildt 1977: Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, in: Albers, W. et. al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1, Stuttgart 1977, S. 659-670.

Hayn/ Hold-Paetsch 2008: Hayn, S. / Hold-Paetsch, Chr., Bilanzpolitik und Bilanzanalyse, in: Freidank, C.-Chr./ Peemöller, V.H. (Hrsg.), Corporate Governance und Interne Revision. Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings, Berlin 2008, S. 267-282.

Hebeler 2003: Hebeler, C., Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens, Wiesbaden 2003.

Heesen 2011: Heesen, B., Cash- und Liquiditätsmanagement, 1.Aufl., Wiesbaden 2011.

Heigl 1989: Heigl, A., Controlling - Interne Revision, 2.Aufl., Stuttgart 1989.

Heil et al. 2011: Heil, R./ Zarifakis, S./ Weber, T./ Wewer, M., Cash Flow Planung, Reporting und Steuerung: Methoden zur erfolgreichen Umsetzung in der Praxis, in: DB 26/27 (2011), S. 1457-1461.

Heinen 1971: Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 41 (1971), S. 429-444.

Heinen 1976: Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl. 1976.

Heinen 1992: Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesebaden 1992.

Heinhold 1984a: Heinhold, M., Bilanzpolitik. Wesen, Ziele und Stellung in der Unternehmensplanung, in: WiSt 13 (1984), S. 388-392.

Heinhold 1984b: Heinhold, M., Instrumente der unternehmerischen Bilanzpolitik, in: WiSt 13 (1984), S. 449-454.

Heinhold 1989: Heinhold, M., Simultane Unternehmensplanungsmodelle - ein Irrweg?, in: DBW 49 (1989), S. 689-708.

Herzig 2008: Herzig, N., Modernisierung des Bilanzrechts und Besteuerung, in: DB 01/02 (2008), S. 1-10.

Herzig/ Briesemeister 2009a: Herzig, N./ Briesemeister, S., Das Ende der Einheitsbilanz - Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz nach BilMoG-RegE -, in DB 01/02 (2009), S. 1-11.

Herzig/ Briesemeister 2009b: Herzig, N./ Briesemeister, S., Steuerliche Konsequenzen des BilMoG - Deregulierung und Maßgeblichkeit, in: DB 18 (2009), S. 926-931.

Herzig/ Briesemeister 2009c: Herzig, N./ Briesemeister, S., Steuerliche Konsequenzen der Bilanzrechtsmodernisierung für Ansatz und Bewertung, in: DB 19 (2009), S. 976-982.

Herzig/ Vossel 2009: Herzig, N./ Vossel, S., Paradigmenwechsel bei latenten Steuern nach dem BilMoG, in: BB 22 (2009), S. 1174-1178.

Hiebl 2013: Hiebl, M., Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen, in: Controlling & Management Review 57 (2013), S. 78-84.

Hillmer 2011: Hillmer, H.-J., Standortbestimmung der in Deutschland - Nationale und internationale Brennpunkte. Bericht zur 11. Fachtagung 2011: Das Rechnungswesen im Konzern, in: KoR 1 (2012), S. 36-41.

Hirsch/ Gunkel/ Lambrecht 2008: Hirsch, B./ Gunkel, J.-D./ Lambrecht, S., Die wertorientierte Steuerung konglomerater Familienunternehmen, in: Letmathe, P. et al. (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, S. 635-656.

Hirsch/ Schneider 2010: Hirsch, B./ Schneider, Y., Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge verhaltenswissenschaftlicher Theorien für eine integrierte Rechnungslegung, in: ZfPU 21 (2010), S. 7-35.

Hirschberger 2011: Hirschberger, W., Latente Steuern in der Buchhaltung, in: BBK 13 (2011), S.617-628.

Hoogen/ Lingnau 2009: Hoogen, M./ Lingnau, V., Institutionelle Gestaltungsempfehlungen für das Controlling von Innovationsprojekten in KMU, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 7 (2009), S. 377-383.

Hornung 2007: Hornung, K., Cash-Flow-orientierten Unternehmenssteuerung, in: Seethaler, P./ Steitz, M. (Hrsg.), Praxishandbuch Treasury-Management, 1.Aufl., Wiesbaden 2007, S. 13-26.

Horváth 2011: Horváth, P., Controlling, 12.Aufl., München 2011.

Horváth/ Seiter 2009: Horváth, P./ Seiter, M., Performance Measurement, in: DBW 69 (2009), S. 393-413.

Hostettler 1997: Hostettler, S., Das Konzept des Economic Value Added (EVA). Maßstab für finanzielle Performance und Bewertungsinstrument im Zeichen des Shareholder Value - Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften, Bern/ Stuttgart/ Wien 1997.

Hungenberg/ Wulf 2006: Hungenberg, H./ Wulf, T., Grundlagen der Unternehmensführung, Heidelberg 2006.

Hüttche 2009a: Hüttche, T., Neue bilanzpolitische Wahlrechte und Spielräume im modernisierten Bilanzrecht, in: StuB 11 (2009), S. 409-416.

Hüttche 2009b: Hüttche, T., Modernisierte Bilanzpolitik: Weichenstellungen mit Blick auf das BilMoG, in: BB 25 (2009), S. 1346-1351.

Hüttche/ Int-Veen 2008: Hüttche, T./ Int-Veen, T., Praxis der Kapitalflussrechnung: empirische Untersuchung der Bilanzpolitik - Konsequenzen für die Analyse, in: IRZ 7/8 (2008), S. 347-354.

Hüttche/ Int-Veen 2010: Hüttche, T./ Int-Veen, T., Neuausrichtung der Bilanzpolitik nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, in: betriebswirtschaftliche Blätter 6 (2010), S. 335-338.

Jaudzims/ Münch 1996: Jaudzims, S./ Münch, H., 1%-Grenze bei Pauschalwertberichtigungen nach dem Betriebsprüfungs-Rationalisierungserlaß, in: DB 46 (1996), S. 2293-2294.

Johänntgen-Holthoff 1986: Johänntgen-Holthoff, M., Entscheidungsmodell der Jahresabschlussgestaltung für Publikumsgesellschaften, Witterschlick/ Bonn 1986.

Käfer 1962: Käfer , K., Die Bilanz als Zukunftsrechnung, Zürich 1962.

Kallrath 2013: Kallrath, J., Gemischt-ganzzahlige Optimierung: Modellierung in der Praxis, 2.Aufl., Wiesbaden 2013.

Kaplan/ Norton 1997: Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kehrel/ Schmitting 2008: Kehrel, U./ Schmitting, W., Jenseits der Grenzen der klassischen Investitionsrechnung: Integration von vollständigen Finanzplänen, flexibler Planung und Simulation, in: ZfPU 19 (2008), S. 59-83.

Kern 1981 Kern, W., Planungsrechnung, lineare und nichtlineare, in: Kosiol, E./ Chmielewicz, K./ Schweitzer, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1331-1347.

Kessler 2008: Kessler, H., Bewertung, in: Kessler, H./ Leinen, M./ Strickmann, M. (Hrsg.), Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - Regierungsentwurf - Die neue Handelsbilanz, 1. Aufl., Freiburg, Berlin, München 2008, S. 124-133, 141-156, 174-188, 203-239.

Keuper/ Brösel/ Albrecht 2009: Keuper, F./ Brösel, G., Albrecht, T., Controlling in KMU - Identifikation spezifischer Handlungsbedarfe auf Basis aktueller Studien, in: Müller, D. (Hrsg.), Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, München 2009, S. 55-71.

Kirsch 2013: Kirsch, H., Überarbeiteter DRS-Standard zur Kapitalflussrechnung. Neuerungen durch E-DRS 28, in: StuB 19 (2013), S. 719-725.

Klein 2010: Klein, S., Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, 3.Aufl., in: Klein, S./ Jaskiewicz, P./ May, P./ von Schlippe, A. (Hrsg.) Bd. 1, Reihe: Family Business, Lohmar - Köln 2010.

Klein/ Neugebauer/ Scholl 2011: Klein, R./ Neugebauer, M./ Scholl, A., Software zur Entscheidungsanalyse - Eine Marktübersicht, in: Jenaer Schriften zur Wirtschaftswissenschaft 4 (2011), S. 1-12.

Klepzig 2010: Klepzig, H.-J., Working Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, Wiesbaden 2010.

Kloock 1989: Kloock, J., Bilanzpolitik und Maßgeblichkeitsprinzip aus handelsrechtlicher Sicht, in: BFuP 41 (1989), S. 141-158.

Köhler 2012a: Köhler, R., Die bilanzpolitische Bedeutung der Gemeinkostenverteilung bei der Ermittlung der Herstellungskosten - Teil I, in: Die steuerliche Betriebsprüfung 3 (2012), S. 74-79.

Köhler 2012b: Köhler, R., Die bilanzpolitische Bedeutung der Gemeinkostenverteilung bei der Ermittlung der Herstellungskosten - Teil II, in: Die steuerliche Betriebsprüfung 4 (2012), S. 87-91.

Köhler 2012c: Köhler, R., Die bilanzpolitische Bedeutung der Gemeinkostenverteilung bei der Ermittlung der Herstellungskosten - Teil III, in: Die steuerliche Betriebsprüfung 5 (2012), S. 127-133.

Kopp/ Leyk 2004: Kopp, J./ Leyk, J., Effizient und effektiv planen und budgetieren, in: Horváth & Partners, P. (Hrsg.), Beyond Budgeting umsetzen, Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart 2004, S. 1-13.

Korpak 2013: Korpak, B., Modellierung von Geschäftsszenarien mit Microsoft Excel, in: CM März/April (2013), S. 65-67.

Kosiol 1966: Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966.

Kosiol 1973a: Kosiol, E., Bausteine der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1: Methodologie, Grundlagen und Organisation, Berlin 1973.

Kosiol 1973b: Kosiol, E., Bausteine der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2: Rechnungswesen, Berlin 1973.

Kosiol 1976: Kosiol, E., Pagatorische Bilanz: die Bewegungsbilanz als Grundlage einer integrativ verbundenen Erfolgs-, Bestands- und Finanzrechnung, Berlin 1976.

Kosiol 1977: Kosiol, E., Buchhaltung als Erfolgs-, Bestands- und Finanzrechnung. Grundlagen/ Verfahren/ Anwendungen., Berlin/ New York 1977.

Krauß 1987: Krauß, S.-O., Integrierte Handels- und Steuerbilanzpolitik. Ein computergestütztes Mehrperioden- Entscheidungsmodell bei mehrfacher Zielsetzung, Kiel 1987.

Krcmar 2005: Krcmar, H., Informationsmanagement, 4 Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 2005.

Krey/ Lorson 2007: Krey, S./ Lorson, P., Controlling in KMU - Gestaltungsempfehlungen für eine Kombination aus internem und externem Controlling, in: BB 32 (2007), S. 1717-1723.

Krog 1998: Krog, M., Rechnungslegungspolitik im internationalen Vergleich. Eine modellorientierte Analyse, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Schriften

zu Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre und Controlling, Band 2, Landsberg/Lech 1998.

Krommes 2008: Krommes, W., Handbuch Jahresabschlussprüfung. Ziele|Technik|Nachweise - Wegweiser zum sicheren Prüfungsurteil, 2.Aufl., Wiesbaden 2008.

Krützfeldt 2007: Krützfeld, T., Integration von operativem und strategischem Controlling im Hinblick auf die Erfolgs- und Finanzlenkung von Unternehmen: ein prognosebasierter Ansatz, Dissertation, Universität Oldenburg 2007.

Krützfeldt 2008: Krützfeld, T., Die integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzrechnung als Instrument der Prognose und Simulation, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008, S. 69-88.

Kubicek 1981: Kubicek, H., Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 10 (1981), S. 458-466.

Kunz 2010: Kunz, C., Organisatorische Aspekte eines integrierten Rechnungswesens, in: DBW 70 (2010), S. 301-328.

Küpper et al. 2013: Küpper, H.-U./ Friedl, G./ Hofmann, C./ Hofmann, Y./ Pedell, B., Controlling. Konzeptionen, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl. Stuttgart 2013.

Küpper 2004: Küpper, H.-U., Notwendigkeit der theoretischen Fundierung des Controlling, in: Scherm, E./ Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 23-40.

Küpper 2007: Küpper, H.-U., Controlling und Operations Research - Der Beitrag quantitativer Theorie zur Selbstfindung und Akzeptanz einer praxisorientierten Disziplin, in: ZfB 7/8, S. 735-758.

Küpper 2008: Küpper, H.-U., Unternehmensführung und Ethik - Ausrichtung auf den Kapitalmanager oder den verantwortungsvollen Unternehmer?, in: Wagner, F./ Schildbach, T./ Schneider, D. (Hrsg.), Private und öffentliche Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 219-235.

Küpper/ Weber/ Zünd 1990: Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A., Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60.Jg. (1990), S. 281-293.

Kupsch 1979: Kupsch, P., Unternehmungsziele, Stuttgart/New York 1979.

Kußmaul 2008: Kußmaul, H., Externes Rechnungswesen, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, 4.Aufl., München 2008, S. 221-345.

Kußmaul 2011: Kußmaul, H., Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 7. Aufl., München 2011.

Küting 1996: Küting, K., Das Spannungsverhältnis von Bilanzpolitik und Bilanzanalyse. Zur Interdependenz von Jahresabschlussgestaltung und Jahresabschlussbeurteilung, in: DStR 34 (1996), S. 934-944.

Küting 2005: Küting, K., Erkennung von Unternehmenskrisen anhand der angewandten Bilanzpolitik. Die angewandte Bilanzpolitik als Krisenindikator, in: Controlling 4/5 (2005), S. 223-232.

Küting 2008a: Küting, K., Bilanzpolitik, in: Küting, K. (Hrsg.), Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, 4. Aufl., Herne 2008, S. 747-830.

Küting 2008b: Küting, K., Bilanzansatzwahlrechte, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 67-82.

Küting 2008c: Küting, K., Bewertungsvereinfachungsverfahren, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 97-100.

Küting 2008d: Küting, K., Herstellungskosten, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 135-156.

Küting 2011a: Küting, K., Unbestimmte Rechtsbegriffe im HGB und in den IFRS: Konsequenzen für Bilanzpolitik und Bilanzanalyse, in: Betriebs-Berater 34 (2011), S. 2091-2095.

Küting 2011b: Küting, K., Bilanzpolitik, in: Busse von Colbe, W./ Crasselt, N./ Pellens, B. (Hrsg.), Lexikon des Rechnungswesens. Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 5. Aufl., München 2011, S. 107-113.

Küting et al. 2011: Küting, K./ Lorson, P./ Eichenlaub, R./ Toebe, M., Die Ausschüttungssperre im neuen deutschen Bilanzrecht nach § 268 Abs.8 HGB, in: GmbHR 1 (2010), S. 1-10.

Küting/ Dawo 2002: Küting, K./ Dawo, S., Bilanzpolitische Gestaltungspotenziale im Rahmen der International Financial Reporting Standards (IFRS), Ansatzfragen am Beispiel der Abbildung immaterieller Werte, in: StuB 4 (2002), S. 1157-1163.

Küting/ Kaiser 1994: Küting, K./ Kaiser, T., Bilanzpolitik in der Unternehmenskrise, in: Betriebs-Berater Beilage 2 zu Heft 3 (1994), S. 1-18.

Küting/ Lorson 1998: Küting, K./ Lorson, P., Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen: Anmerkungen zu Strategie und Konfliktfeldern, in: Wirtschaftsprüfung 51 (1998), S. 483-493.

Küting/ Lorson 1999: Küting, K,/ Lorson, P., Harmonisierung des Rechnungswesens aus Sicht der externen Rechnungslegung, in: Kostenrechnungspraxis Sonderheft 3 (1999), S. 47-57.

Küting/ Seel 2009: Küting, K./ Seel, C., Die Ungereimtheiten der Regelungen zu latenten Steuern im neuen Bilanzrecht, in: DB 18 (2009), S. 922-925.

Küting/ Tesche 2008: Küting, K./ Tesche, T., Stetigkeitsgrundsatz, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 37-44.

Küting/ Weber 2012: Küting, K./ Weber, C.-P., Die Bilanzanalyse. Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS, 10.Aufl., Stuttgart 2012.

Lachnit 1992a: Lachnit, L., Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in: Controllingsystem für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, München 1992, S. 1-18.

Lachnit 1992b: Lachnit, L., Modell zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung (ERFI), in: Controllingsystem für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, München 1992, S. 39-74.

Lachnit 2004: Lachnit, L., Bilanzanalyse, Wiesbaden 2004.

Lachnit/ Ammann 1987: Lachnit, L./ Ammann, H., PC-gestützte Führungs-Informationssysteme für mittelständische Betriebe, in: krp 6 (1987), S.243-254.

Lachnit/ Ammann 1989a: Lachnit, L./ Ammann, H., Theoretische Grundlegung von Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, in: Lachnit, L., EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, München 1989, S. 7-55.

Lachnit/ Ammann 1989b: Lachnit, L./ Ammann, H., EDV-Unterstützung von Informationssystemen zur Unternehmensführung in Klein- und Mittelbetrieben, in: Lachnit, L., EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, München 1989, S. 97-114.

Lachnit/ Ammann 1989c: Lachnit, L./ Ammann, H., Führungs- Informationssysteme zur Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben, in: Lachnit, L., EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, München 1989, S. 115-148.

Lachnit/ Ammann/ Lübke 1989: Lachnit, L./ Ammann, H./ Lübke, G., Das Modell ERFI zur PC-gestützten Erfolgs- und Finanzlenkung in mittelständischen Betrieben, in: Lachnit, L., EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, München 1989, S. 149-243.

Lachnit/ Dey 1989: Lachnit, L./ Dey, G., Stand der in Klein- und Mittelbetrieben angewendeten Führungs-Informationssysteme: eine empirische Untersuchung, in: Lachnit, L., EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben, München 1989, S. 57-96.

Lachnit/ Freidank 1990: Lachnit, L./ Freidank, C.-Chr., Computergestützte Optimierungsmodelle als Instrument der Rechnungslegungspolitik von Kapitalgesellschaften, in: Die Wirtschaftsprüfung 2 (1990), S. 29-39.

Lachnit/ Müller 2012: Lachnit, L./ Müller, S., Unternehmenscontrolling, Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.

Lachnit/ Wulf 2010: Lachnit, L./ Wulf, I., Verlagerung der Bilanzpolitik von Wahlrechten hin zu Einschätzungsspielräumen. Auswirkungen des BilMoG auf die Abschlussanalyse, in: StuB 18 (2010), S. 687-695.

Lanz 1992: Lanz, R., Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 3.Aufl., Bern/ Stuttgart 1992.

Leffson 1971: Leffson, U., Der Beitrag der betrieblichen Rechnungslegung zur gesamtwirtschaftlichen Lenkung des Kapitals, Tübingen 1971.

Leier 2011: Leier, R., Value Reporting. Analyse von Relevanz und Qualität der wertorientierten Berichterstattung von DAX-30 Unternehmen, 1.Aufl., Wiesbaden 2011.

Lies/ Weger 2013: Lies, H./ Weger, A., Exzellenz in Planungsprozessen dank Behavioral Controlling, in: Controlling & Management Review 3 (2013), S. 38-45.

Lingnau 2008: Lingnau, V., Controlling, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 4.Aufl., München 2008, S. 81-137.

Littkemann/ Derfuß 2009: Littkemann, J./ Derfuß, K., Verhaltensorientierte Ausrichtung des Beteiligungscontrolling, in: Littkemann, J. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling - Ein Handbuch für die Unternehmens- und Beratungspraxis, Bd. I, Grundlagen sowie bilanzielle, steuerliche und sonstige rechtliche Aspekte des Beteiligungscontrollings, 2.Aufl., Herne/ Berlin 2009, S. 19-51.

Lochstampfer 1974: Lochstampfer , P., Systemorientierte Betriebsorganisation, München 1974.

Loitz 2009: Loitz, R., Latente Steuern nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) – ein Wahlrecht als Mogelpackung?, in: DB 18 (2009), S. 913-921.

Lorson 2008 Lorson, P., Bedeutungsverschiebung der Bilanzierungszwecke, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 1-36.

Lorson / Melcher/ Zündorf 2010: Lorson, P./ Melcher, W./ Zündorf, H., Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz. Neue Anforderungen an den Controller?, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2010), S. 244-249.

Lücke 1981: Lücke, W., Planbilanz, in: Kosiol, E./ Chmielewicz, K./ Schweitzer, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2.Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1279-1290.

Lüdenbach/ Hoffmann 2009: Lüdenbach, N./ Hoffmann, W.-D., Die wichtigsten Änderungen der HGB- Rechnungslegung durch das BilMoG, in: StuB 8 (2009), S. 287-316.

Macharzina/ Wolf 2010: Macharzina, K./ Wolf, J., Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, 7. Aufl., Wiesbaden 2010.

Macharzina/ Wolf 2012: Macharzina, K./ Wolf, J., Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, 8. Aufl., Wiesbaden 2012.

Mag 1999: Mag, W., Planung und Kontrolle, in: Bitz, M et. Al (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 4. Aufl., München 1999, S. 1-63.

Mäder/ Ziegler 2010: Mäder, O.B./ Ziegler, M., Erfolgsfaktoren im Auswahlprozess betriebswirtschaftlicher Software für KMU, in: BFuP 5 (2010), S. 558-574.

Männel 2004: Männel, W., Bedeutung und Aufgabenfelder des rentabilitäts- und wertorientierten Controlling, in: Jander, H./ Krey, A. (Hrsg.), Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, S. 93-119.

Männel/ Warnick 1990: Männel, W./ Warnick, B., Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, in: Mayer, E./ Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 395-418.

Marettek 1971: Marettek, A., Steuerbilanz- und Unternehmenspolitik, Freiburg im Breisgau, 1971.

Marx 2012: Marx, J., Teilwertabschreibungen des Anlagevermögens in wirtschaftlichen Krisensituationen, in: StuB 17 (2012), S. 660-667.

Marx/ Dallmann 2010: Marx, F.J./ Dallmann, H., Problembereiche und Anwendungsfragen der außerbilanziellen Ausschüttungssperre des § 268 Abs. 8 HGB, in: Steuerberatung 10 (2010), S.453-464.

Maser 2004: Maser, S., Die Bedeutung des Controlling im Rahmen des Kredit-Rating mittelständischer Unternehmen, in: Jander, H./ Krey, A. (Hrsg.), Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, S. 509-519.

Maus 2010: Maus, G., Die Neuregelung der Bewertungsgrundsätze nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, in: Steuer und Studium 6 (2010), S.241-243.

Maus 2013: Maus, G. Herstellungskosten in der Handels- und Steuerbilanz, in: Steuer und Studium 6 (2013), S.317-322.

Mayer 2003: Mayer, E., Leitbildcontrolling als Denk- und Steuerungskonzept in der Informations- und BIONIK-Wirtschaft, in: Freidank, C.-Chr./ Mayer, E. (Hrsg.), Controlling-Konzepte. Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6.Aufl., Wiesbaden 2003, S. 61-108.

Mayer 2011: Mayer, S., Methoden und Anwendungen der simulationsbasierten Optimierung, in: WiSt 5 (2011), S. 218-224.

Mayer/Weber 1990: Mayer, E./ Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990.

Meeh-Bunse/ Sattler 2012: Meeh-Bunse, G./ Sattler, W., Die Suche nach dem passendem Finanzierungskonzept für mittelständische Unternehmen - ein strukturierter Ansatz, in: Der Betrieb 4 (2012), S. 185-192.

Mellerowicz 1976: Mellerowicz, K., Unternehmenspolitik. Band 1: Grundlagen, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1976.

Mertens 1998: Mertens, M., Früherkennung von Bilanzmanipulationen bonitätsschwacher mittelständischer Unternehmungen, Düsseldorfer Schriften zur Finanzierung und Investition, Bd.4, Düsseldorf 1998.

Mertens/ Meier 2009: Mertens, P./ Meier, M. C., Integrierte Informationsverarbeitung 2. Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie, 10.Aufl., Wiesbaden 2009.

Meurer 2011: Meurer, I., Angeschaffte und abgeschaffte Drohverlustrückstellungen, in: Betriebs-Berater 20 (2011), S. 1259-1263.

Mevius/ Oberweis/ Stucky 2009: Mevius, M./ Oberweis, A./ Stucky, W., Neue Ansätze bei der Modellierung eines kennzahlenbasierten Managements von Geschäftsprozessen, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2009), S. 257-263.

Meyer 1989: Meyer, C., Kundenbilanzanalyse der Kreditinstitute, Stuttgart 1989.

Meyer 2007a: Meyer, M.A., Cashflow-Reporting und Cashflow-Analyse, Düsseldorf 2007.

Meyer 2007b: Meyer, C.A., Working Capital und Unternehmenswert. Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Wiesbaden 2007.

Moxter 1966: Moxter, A., Die Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: ZfbF 1966, S. 28-59.

Moxter 1977: Moxter, A., Bilanztheorien, in: Albers, W. et. al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1, Stuttgart 1977, S. 670-686.

Moxter 1984: Moxter, A., Bilanzlehre, Einführung in die Bilanztheorie, Bd.I, 3.Aufl., Wiesbaden 1984.

Moxter 1990: Moxter, A., Bilanzlehre, Einführung in das neue Bilanzrecht, Bd. II, 3.Aufl., Frankfurt am Main 1990.

Moxter 2008: Moxter, A., Aktivierungspflicht für selbst erstellte immaterielle Anlagewerte?, in: DB 28/29 (2008), S. 1514-1517.

Müller 2008: Müller, S., Die Kapitalflussrechnung als zentrales Instrument des konvergenten Rechnungswesens, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008, S. 285-300.

Müller 2009: Müller, S., Bilanzpolitik in der Unternehmenskrise, in: Accounting 3 (2009), S. 3-10.

Müller/ Kreipl 2010: Müller, S./ Kreipl, M., Die Veränderung des abschlusspolitischen Potenzials durch das BilMoG im Lichte der Entscheidungsnützlichkeit der Rechnungslegung, in: ZfPU 4 (2010), S. 313-329.

Müller/ Reichmann 2010: Müller, R./ Reichmann, T., Rechnungswesen und Controlling: Integrierte Softwarelösungen für den Mittelstand, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 3 (2010) S. 204-205.

Müller/ Sorg 2004: Müller, R./ Sorg, M., Unternehmensrating - Implikationen für Controller, in: ZfCM 6 (2004), S. 372-374.

Müller-Merbach 1973: Müller-Merbach, H., Operations Research. Methoden und Modelle der Optimalplanung, 3.Aufl., München 1973.

Munsch 2008: Munsch, M, Externes Rating, Anforderungen an mittelständische Unternehmen. Durch optimale Vorbereitung Vorteile erzielen, in: FLF 4 (2008), S. 152-156.

Neubert 1974: Neubert, H., Totales Cash-flow-System und Finanzflußverfahren. Rechnergestützte Aktionsmodelle für die Praxis, Wiesbaden 1974.

Neubert/ Geiler 2010: Neubert, B./ Geiler, T., Bilanzierung latenter Steuern: Änderungen, Auswirkungen auf den Jahresabschluss und praktische Umsetzung, in: ZfCM Sonderheft 3, S. 34-45.

Niggemann/ Simmert 2005: Niggemann, K.A./ Simmert, D.B., Unternehmen gestalten Bilanz unter Rating-Aspekten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter Sonderausgabe 1 (2005), S. 30-33.

Obermann 2011: Obermann, M.-O., Bilanzpolitik und Kreditvergabeentscheidungen, Auswirkungen von Kreditvergabeentscheidungen auf das rechnungslegungspolitische Verhalten von mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 2011.

Ortmann-Babel/ Bolik/ Gageur 2009: Ortmann-Babel, M./ Bolik, A./ Gageur, P., Ausgewählte steuerliche Chancen und Risiken des BilMoG, in: DStR 19/20 (2009), S.934-938.

Ossadnik 2008: Ossadnik, W., Planung und Entscheidung, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 4.Aufl., München 2008, S. 1-80.

Ossadnik 2009: Ossadnik, W., Controlling, 4.Aufl., München 2009.

Ossadnik/ Barklage/ van Lengerich 2004: Ossadnik, W./ Barklage, D./ van Lengerich, E., Controlling im Mittelstand - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling 11 (2004), S. 621-630.

Ossadnik/ van Lengerich/ Barklage 2010: Ossadnik, W./ van Lengerich, E./ Barklage, D., Controlling mittelständischer Unternehmen. Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen, Berlin/ Heidelberg 2010.

Ott/ Förster 2012: Ott, R./ Förster, B.-E., Beteiligungscontrolling und Rechnungswesen in wachsenden mittelständischen Familienunternehmen, in: ZfCM 1 (2012), S. 67-77.

Paetzmann/ Kaspereit 2010: Paetzmann, K./ Kaspereit, T., Zum Einsatz von Residualgewinnmodellen post BilMoG – Nähert sich das Accounting Model dem Economic Model?, in: ZfPU 4 (2010), S.419-444.

Pawelzik 2011: Pawelzik, K.U., Direkte oder indirekte Darstellung operativer Cashflows in der Kapitalflussrechnung? - Jahresabschlussdarstellung versus Sanierungsprüfung, in: Die Wirtschaftsprüfung 11 (2011), S. 510-518.

Peemöller 2005: Peemöller, V.H., Auswirkungen der IAS/IFRS auf die externe Unternehmensanalyse, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Bilanzreform und Bilanzdelikte, Wiesbaden 2005, S. 66-100.

Peemöller/ Keller 2008: Peemöller, V.H./ Keller, B., Controlling/ Planung, in: Küting, K. (Hrsg.), Saarbrücker Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Beratung, 4.Aufl., Herne/ Berlin 2008, S. 511-569.

Petersen/ Zwirner 2009: Petersen, K./ Zwirner, C., Latente Steuern nach dem BilMoG – Darstellung und Würdigung der Neukonzeption, in: StuB 11 (2009), S. 416-423.

Petersen/ Zwirner/ Künkele 2010 : Petersen, K./ Zwirner, C./ Künkele, P., Bilanzanalyse und Bilanzpolitik nach BilMoG. Einzelabschluss, Konzernabschluss und Steuerbilanz, 2.Aufl., Herne 2010.

Petry 2011: Petry, T., Integrierte Unternehmensführung, in: WISU 7 (2011), S. 921-923.

Pfirmann/ Schäfer 2008: Pfirmann, A./ Schäfer, R., Steuerliche Implikationen, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 101-134.

Pfleger 1991: Pfleger, G., Die neue Praxis der Bilanzpolitik: Strategien und Gestaltungsmöglichkeiten im handels- und steuerrechtlichen Jahresabschluss, 4.Aufl., Freiburg im Breisgau 1991.

Pfleger 1999: Pfleger, G., Bilanz-Lifting. Legale und illegale Praktiken zur Schönung von Bilanzen, Freiburg im Breisgau 1999.

Pfohl 2006: Pfohl, H.-Chr., Unternehmensführung, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4.Aufl., Berlin 2006; S. 79-111.

Pietsch/ Scherm 2004: Pietsch, G./ Scherm, E., Reflexionsorientiertes Controlling, in: Scherm, E./ Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 529-553.

Piontkowski 2009: Piontkowski, J., Wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen. Empirische Hinweise auf Anwen-

dung, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 7 (2009), S. 357-363.

Pojda 2013: Pojda, F., Rating - Fakten und Hintergründe, die jeder Controller wissen sollte, in: CM März/ April (2013), S. 39-45.

Posewang 2012: Posewang, M., Rechnungslegungspolitik für Betreiber von Windenergieanlagen, Eine entscheidungsmodellorientierte Analyse unter Berücksichtigung aktueller Reformen der Gestaltungsalternativen nach Handel- und Steuerrecht sowie IFRS, Hamburg 2012.

Pougin 1969: Pougin, W., Bilanzpolitik, in: Jacob, H. (Hrsg.), Schriftenreihe zur Unternehmensführung, Bd. 10, Wiesbaden 1969, S. 5-28.

Quick 2012: Quick, R., Kennzahlengestützte wertorientierte Berichterstattung in den Geschäftsberichten deutscher Indexunternehmen, in: Der Betrieb 5 (2012), S. 244-249.

Quick/ Wiemann 2012: Quick, R./ Wiemann, D., Einfluss der Mandatsdauer des Abschlussprüfers auf ergebniszielorientierte Bilanzpolitik, in: ZfB 82 (2012), S. 1107-1142.

Rath/ Zimmers 2011: Rath, P./ Zimmers, D., Neue Orientierungswerte für den Gehaltsvergleich 2011, in: GmbH-Steuerpraxis 1 (2011), S. 1-9.

Rath/ Zimmers 2012: Rath, P./ Zimmers, D., Geschäftsführer-Gehälter 2012, in: GmbH-Steuerpraxis 1 (2012), S. 1-9.

Reibis 2005: Reibis, C., Computergestützte Optimierungsmodelle als Instrumente einer unternehmenswertorientierten Rechnungslegungspolitik, Eine Analyse vor dem Hintergrund des Bilanzrechtsreformgesetzes, Hamburg 2005.

Reibis 2006: Reibis, C., Zieloptimale Jahresabschlussplanung durch Einsatz mehrperiodiger bilanzpolitischer Entscheidungsmodelle, in: ZfPU (2006), S. 99-122.

Reichmann 2008: Reichmann, T., Die systemgestützte Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: Controlling 12 (2008), S. 689-700.

Reichmann 2011: Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8.Aufl., München 2011.

Reichmann/ Kißler 2009: Reichmann, T./ Kißler, M., Das RL-Kennzahlensystem, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2009), S. 205-212.

Reichmann/ Kißler 2012: Reichmann, T./ Kißler, M., Finanzplanung und Finanzcontrolling unter Berücksichtigung von Ratingkriterien, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S. 451-458.

Reinfelder/ Schön/ Drozdzynski 2011: Reinfelder, M.J./ Schön, D./ Drozdzynski, M., Modernes Reporting im Mittelstand am Beispiel der Hemmelrath Lackfabrik, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 4/5 (2011), S. 230-236.

Reiß 2008: Reiß, M., Führung, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 4.Aufl., München 2008, S. 139-227.

Render/ Stair/ Hanna 2009: Render, B./ Stair, R.M./ Hanna, M.E., Quantitative Analysis for Management, 10. Edition, New Jersey 2009.

Richter 2010: Richter, L., Die Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung für die steuerliche Gewinnermittlung. Anmerkungen zum BMF-Schreiben vom 12.03.2010, in: GmbHR 10 (2010), S.505-512.

Rückle 1983: Rückle, D., Normative Theorie der Steuerbilanzpolitik, Wien 1983.

Sandig 1970: Sandig, C., Bilanzpolitik, in: Kosiol, E (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970, Sp. 231-238.

Sassen/ Velte/ Weber 2008: Sassen, R./ Velte, P./ Weber, S., Bilanzrechtsmodernisierung: Wandel von einer „offenen“ zu einer „stillen“ Bilanzpolitik, in: ZK 6 (2008), S. 248-250.

Schäfer 1999: Schäfer, S., Entscheidungsmodelle der Konzernbilanzpolitik. Computergestützte Gestaltungen nach den Vorschriften des Handelsrechts und der International Accounting Standards, Landsberg/ Lech 1999.

Scheer/ Heß 2009: Scheer, A.W./ Heß, H., Business Process/Performance Management im Rahmeneines ganzheitlichen Controlling-Ansatzes, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 3 (2009), S. 145-151.

Scheffler 1998: Scheffler, W., Entwicklungsstand im Bereich der Steuerbilanzpolitik, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Rechnungslegungspolitik. Eine Bestandsaufnahme aus handels- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin/ Heidelberg/ New York 1998, S. 407-448.

Scheffler 2002: Scheffler, E., Kapitalflussrechnung - Stiefkind in der deutschen Rechnungslegung, in: Betriebs-Berater 57 (2002), S. 295-300.

Scheffler 2009: Scheffler, W., Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz und steuerliche Gewinnermittlung, in: StuB 2 (2009), S. 45-52.

Scheffler 2010a: Scheffler, W., Übersichten zur Reichweite des Maßgeblichkeitsprinzips sowie zum Umfang latenter Steuern nach BilMoG. Handelsbilanz und Steuerbilanz im Vergleich, in: BBK Beilage zu Heft 9 (2010), S. 1-45.

Scheffler 2010b: Scheffler, E., Die 115 wichtigsten Finanzkennzahlen, Hintergründe, Formeln und Aussagekraft, München 2010.

Scheffler/ Binder 2012: Scheffler, W./ Binder, S., Der Einfluss des Maßgeblichkeitsprinzips auf den Stetigkeitsgrundsatz in der Handelsbilanz, in: StuB 20 (2012), S. 771-776.

Schentler/ Offenberger 2012: Schentler, P./ Offenberger, P., Einsatz von Liquiditäts- und Working-Capital-Kennzahlen in der Praxis, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 8/9 (2012), S. 466-472.

Scherff/ Willeke 2010: Scherff, S./ Willeke, C., Ansatz- und Bewertungsstetigkeit im handelsrechtlichen Jahresabschluss nach BilMoG, in: StuB 20 (2010), S. 769-772.

Scherm/ Pietsch 2004: Scherm, E./ Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004.

Schirmeister/ Siebold 2008: Schirmeister, R./ Siebold, K., Die Aufdeckung von Bilanzmanipulationen in der Jahresabschlussanalyse, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, 1.Aufl., Wiesbaden 2008, S. 503-520.

Schmalenbach 1962: Schmalenbach, E., Dynamische Bilanz, 11.Aufl., Köln/ Opladen 1962.

Schneeloch 1990: Schneeloch, D., Bilanzpolitik und Grundsätze der Maßgeblichkeit, in: DStR 28 (1990), S. 96-104.

Schneider 2008: Schneider, D., Wider Zahlengläubigkeit bei der Informationsfunktion des Jahresabschlusses, in: in: Wagner, F./ Schildbach, T./ Schneider, D. (Hrsg.), Private und öffentliche Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 325-336.

Schneider/ Schneider 2012: Schneider, B./ Schneider, W., Jahresabschluss nach BilMoG: Ansatz-, Ausweis- und Bewertungsvorschriften, in: WISU 4 (2012), S.529-535.

Scholze 2008: Scholze, A., Unternehmensbewertung bei cashfloworientierter Bilanzpolitik, in: ZfB 11 (2008), S. 1165-1182.

Schomaker/ Günther 2006: Schomaker, M./ Günther, T., Wertorientiertes Management für den Mittelstand, in: Schweickart, N./ Töpfer, A. (Hrsg.), Wertorientiertes Management, Werterhaltung - Wertsteuerung - Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin/ Heidelberg 2006, S. 215-237.

Schön/ Irmer 2010: Schön, D./ Irmer, K.-H., Effiziente Steuerung mit Forecasting und Integrierter Unternehmensplanung bei der GRAMMER Gruppe, in: Controlling - Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 1 (2010), S. 49-56.

Schubert 2014a: Schubert, W.J., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 51-100, 151-189 zu § 253 HGB.

Schubert 2014b: Schubert, W.J., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 45-116 zu § 249 HGB.

Schubert/ Gadek 2014: Schubert, W.J./ Gadek, S., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 60-65 zu § 255 HGB.

Schubert/ Roscher 2014: Schubert, W.J./ Roscher, K., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis 339, 342 bis

342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 567-591 zu § 253 HGB.

Schüler/ Bauer/ Krotter 2008: Schüler, A./ Bauer, G./ Krotter, S., Unternehmenswertorientierte Performance-Messung mit Cash Flows und Residualgewinnen, in: ZfCM 5 (2008), S. 336-345.

Schultze 2010: Schultze, T., IT-gestützte Planung am Beispiel von SAP® BusinessObjects Planning and Consolidation, in: Controlling - Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 1 (2010), S. 26-30.

Schütte 2012: Schütte, J., Working Capital Management als Möglichkeit der Liquiditätsoptimierung für den Mittelstand, in: StB 10 (2012), S. 349-358.

Schwarz 2004: Schwarz, R., Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen für die Controllingforschung, in: Scherm, E./ Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 41-56.

Schweitzer 1989: Schweitzer, M., Bilanzplanung, in: Szyperski, N. (Hrsg.), HWPlan, Stuttgart 1989, Sp. 156-161.

Schweitzer 2009: Schweitzer M., Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F.X./ Friedl, B./ Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart 2009, S. 23-80.

Seebacher 1997: Seebacher, W., Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb. Das Vorgehen in der Praxis unterstützt durch ein Planungsbeispiel, in: Mayr, A./ Stiegler, H. (Hrsg.), Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, S. 1-29.

Seelbach/ Fischer 1998: Seelbach, H./ Fischer, K., Optimierungsmodelle zur Bilanzgestaltung, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Rechnungslegungspolitik. Eine Bestandsaufnahmeaus handels- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin et al. 1998, S. 231-271.

Seitz/ Dittrich 2004: Seitz, P.J./ Dittrich, P.N., Controllingbedarf und Controllinganforderungen in mittelständischen Unternehmen – ein Bericht aus der Praxis, in: Jander, H./ Krey, A. (Hrsg.), Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, S. 449-465.

Selchert 1978: Selchert, F.W., Bilanzpolitik und Jahresabschlussprüfung, in: WISU 7 (1978), S. 44-50, 221-225.

Sieben 1998: Sieben, G./ Rechnungslegungspolitik als Instrument der Unternehmensführung. Ein Überblick über die Grundlagen, Ziele und Instrumente handelsrechtlicher Rechnungslegungspolitik, in: Freidank, C.-Chr. (Hrsg.), Rechnungslegungspolitik. Eine Bestandsaufnahme aus handels- und steuerrechtlicher Sicht, Berlin/ Heidelberg/ New York 1998, S. 3-35.

Sieben/ Schildbach 1994: Sieben, G./ Schildbach, T., Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4.Aufl., Düsseldorf 1994.

Siegel 2008: Siegel, T., Normierung der Rechnungslegung und "Bilanzrechtsmodernisierung", in: in: Wagner, F./ Schildbach, T./ Schneider, D. (Hrsg.), Private und öffentliche Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 337-368.

Siller/ Grausam 2013: Siller, H./ Grausam, A., Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen, Wiesbaden 2013.

Sonnenschein 2005: Sonnenschein, O., DV-gestützte Früherkennung, in: Controlling 4/5 (2005), S. 281-288.

Stein 1993: Stein, H.-G., Ziele und Maßnahmen der Konzernbilanzpolitik, in: ZfbF (1993), S. 973-993.

Stewart 1991: Stewart, G.B., The Quest for Value: The EVA Tm Management Guide, New York 1991.

Steudter 1992: Steudter, A., Entscheidungsmodelle der Konzernabschlußgestaltung. Die bilanzpolitische Gestaltung des handelsrechtlichen Konzernabschlusses aus entscheidungstheoretischer Sicht, Bergisch Gladbach/ Köln 1992.

Szczesny 2007: Szczesny, A., Der Zusammenhang zwischen Bilanzpolitik und Rechnungslegungsstandards - Meßmethoden und empirische Evidenz, in: BFuP 2 (2007), S. 101-122.

Tanski 2006: Tanski, J.S., Bilanzpolitik und Bilanzanalyse nach IFRS - Instrumentarium, Spielräume, Gestaltung, München 2006.

Tebben 2011: Tebben, T., Vergütungsanreize und opportunistische Bilanzpolitik. Eine empirische Analyse der Rolle von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, 1.Aufl., Wiesbaden 2011.

Tecklenburg 1985: Tecklenburg, L., Ein mittelstandstaugliches finanzwirtschaftliches Planungssystem, Hamburg 1985.

Theile 2009: Theile, C., Der neue Jahresabschluss nach dem BilMoG, in: DStR Beihefter zu Heft 18 (2009), S. 21-36.

Theile 2010: Theile, C., Latente Steuern im Jahresabschluss nach BilMoG, in: BBK 14 (2010), S. 639-650.

Theile/ Hartmann 2008: Theile, C./ Hartmann, A., BilMoG: Zur Unmaßgeblichkeit der Handels- für die Steuerbilanz, in: DStR 42 (2008), S. 2031-2035.

Tönnissen 2013: Tönnissen, S., Die Aktivierung von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens, in: Controller Magazin Juli/ August (2013), S .52-57.

Töpfer 2007: Töpfer, A., Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2.Aufl., Berlin - Heidelberg 2007.

Töpfer/ Duchmann 2006: Töpfer, A./ Duchmann, C., Das Dresdner Modell des Wertorientierten Managements: Konzeption, Ziele und integrierte Sicht, in: Schweickart, N./ Töpfer, A. (Hrsg.), Wertorientiertes Management, Werterhaltung - Wertsteuerung - Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin/ Heidelberg 2006, S.3-63.

Trapp 2012: Trapp, R., Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens. Etablierung oder Auflösung eines Theorie-Praxis-Paradoxons?, in: ZfB 82 (2012); S. 969-1008.

Troßmann 2008: Troßmann, E., Internes Rechnungswesen, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, 4.Aufl., München 2008, S. 99-219.

Troßmann 2013: Troßmann, E., Controlling als Führungsfunktion, München 2013.

Tyrell 2000: Tyrell, B., Die Planbilanz als Bestandteil eines unternehmenswertorientierten Rechnungswesens, Köln 2000.

van Hall 2008: van Hall, G., Ansatz von Vermögensgegenständen und Schulden nach RegE BilMoG, in: Kessler, H./ Leinen, M./ Strickmann, M. (Hrsg.), Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - Regierungsentwurf - Die neue Handelsbilanz, 1. Aufl., Freiburg, Berlin, München 2008, S. 57-99, 102-123.

Vanini 2012: Vanini, U., Controlling-Konzeptionen, in: WISU 3 (2012), S. 337-345.

Vater 2010: Vater, H., Nachverfolgung der Forecast-Genauigkeit. Maßnahmen zur Optimierung der Unternehmenssteuerung, in: CM September/ Oktober (2010), S. 75-79.

Velte 2008: Velte, P., Intangible Assets und Goodwill im Spannungsfeld zwischen Entscheidungsrelevanz und Verlässlichkeit. Eine normative, entscheidungsorientierte und empirische Analyse vor dem Hintergrund internationaler und nationaler Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards, Wiesbaden 2008.

Velte 2013a: Velte, P., Herstellungskosten und Rückstellungen nach den EStÄR 2012, in: Die steuerliche Betriebsprüfung 8 (2013), S. 235-236.

Velte 2013b: Velte, P., Fiskalpolitische Maßgeblichkeit bei der Rückstellungsbewertung, in: StuW 3 (2013), S.197-210.

Voithofer/ Hölzl/ Eidenberger 2012: Voithofer, P./ Hölzl, K./ Eidenberger, J., Bilanzkennzahlen Praxishandbuch, in: KMU Forschung Austria (Hrsg.), Wien 2012.

Volkart 1978: Volkart, R., Bilanzoptimierung, in: Der Schweizer Treuhänder 4 (1978), S. 2-7.

Voß/ Fiedler/ Greistorfer 2000: Voß, S./ Fiedler, C./ Greistorfer, P., Meta-Heuristiken als moderne Lösungskonzepte für komplexe Optimierungsprobleme, in: WISU 4 (2000), S. 552-564.

Wagenhofer/ Ewert 2007: Wagenhofer, A./ Ewert, R., Externe Unternehmensrechnung, 2.Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York 2007.

Wagner 2008: Wagner, F.W., Warum die Umkehrmaßgeblichkeit bisher notwendig war und nun dem Shareholder-Value zum Opfer fällt, in: Wagner, F./ Schildbach, T./ Schneider, D. (Hrsg.), Private und öffentliche Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 387-406.

Wagner/ Grosse-Ruyken 2010: Wagner, S.M./ Grosse-Ruyken, T., Working Capital Optimierung im Supply Chain Management, in: Controlling - Zeitschrift für wertorientierte Unternehmenssteuerung 7 (2010), S. 362-367.

Wall 2008: Wall, F., Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion. Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb des Fachs, in: DBW 68 (2008), S. 463-482.

Weber/ Goretzki/ Zubler 2010: Weber, J./ Goretzki, L./ Zubler, S., Welche Erkenntnisse kann die empirische Controllingforschung zum Erfolg des Controllings beitragen?, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 6 (2010), S. 322-329.

Weber/ Schäffer 1999: Weber, J./ Schäffer, U., Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling, in: Die Betriebswirtschaft, 59.Jg. (1999), S. 731-746.

Weißenberger/ Göbel/ Kleine 2011: Weißenberger, B./ Göbel, S./ Kleine, C., Wertorientierte Steuerung in der Krise? Perspektiven einer Neuausrichtung der Controllingarbeit, in: Controlling - Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 1 (2011), S. 4-10.

Wendt 2008: Wendt, O., Informationsmanagement. Informationssysteme, in: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München 2008, S. 308-313.

Werdenich 2006: Werdenich, M., Modernes Cash-Management, München 2006.

Wiemann 2011: Wiemann, D., Prüfungsqualität des Abschlussprüfers. Einfluss der Mandatsdauer auf die Bilanzpolitik beim Mandanten, 1.Aufl., Wiesbaden 2011.

Wild 1974: Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 141-180.

Wild 1982: Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4.Aufl., Opladen 1982.

Wildemann 2005: Wildemann, H., Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Faktoren, in: Controlling 4/5 (2005), S. 233-241.

Winkeljohann/ Büssow 2014: Winkeljohann, N./ Büssow, T., in: Förschle, G./ Grottel, B./ Schmidt, S./ Schubert, W.J./ Winkeljohann, N. (Hrsg.), Beck'scher Bilanzkommentar. Handels- und Steuerbilanz - §§ 238 bis

339, 342 bis 342e HGB mit IFRS Abweichungen, 9. Auflage, München 2014, Anm. 55-63 zu § 252 HGB.

Wirth 2012: Wirth, J., Innovationsfeld Rechnungswesen - softwaregestützte Unternehmenstransparenz in Zeiten von BilMoG und E-Bilanz, in: Eppinger, C./ Zeyer, F. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Rechnungswesen, S. 83-107.

Wirtz/ Nitzsche 2012: Wirtz, B./ Nitzsche, P., Management eines integrierten Business Model, in: WISU 1 (2012), S. 83-88.

Witt 2008: Witt, P., Unternehmung, in: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München 2008, S. 849-850.

Wittmann 1980: Wittmann, W., Information, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2.Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 894-904.

WKW 1994: Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik (Hrsg.), Profil der Wirtschaftsinformatik, Ausführungen der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik, in: Wirtschaftsinformatik, 36 (1994), S. 80-81.

Wöhe 1977: Wöhe, G., Bemerkungen zur Steuerbilanzpolitik, in: BFuP 29 (1977), S. 216-229.

Wöhe 1997: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, 9.Aufl., München 1997.

Wöhe 2013: Wöhe, G./ Döring, U., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013.

Wöhe/ Bieg 1995: Wöhe, G./ Bieg, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, 4.Aufl., München 1995.

Wolf 2013: Wolf, J., Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 5. Aufl., Wiesbaden 2013.

Wulf 2008: Wulf, I., RL-Kennzahlensystem und immaterielle Potenziale, in: Freidank, C.-Chr./ Müller, S./ Wulf, I., (Hrsg.), Controlling und Rechnungslegung, Wiesbaden 2008, S. 53-68.

Wulf 2010: Wulf, I., Jahresabschlusspolitische Gestaltungsmöglichkeiten. Auswirkungen des BilMoG auf die Bilanzpolitik und Beurteilung aus Sicht der Abschlussanalyse, in: StuB 15 (2010), S. 563-569.

Wulf/ Stubner 2012: Wulf, T./ Stubner, S., Strategische Planung und strategisches Controlling mit Szenarien, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 10 (2012), S. 523-528.

Ziesemer 2002: Ziesemer, S., Rechnungslegungspolitik in IAS-Abschlüssen und Möglichkeiten ihrer Neutralisierung, Düsseldorf 2002.

Zimmermann 2008a: Zimmermann, H.-J., Operations Research. Methoden und Modelle. Für Wirtschaftsingenieure, Betriebswirte und Informatiker, 2.Aufl., Wiesbaden 2008.

Zimmermann 2008b: Zimmermann, R.-C., Abschlussprüfer und Bilanzpolitik der Mandanten, 1. Aufl., Osnabrück, Wiesbaden 2008.

Zirkler 2002: Zirkler, B., Der Economic Value Added (EVA®) als Konzept für den Mittelstand, in: Kostenrechnungspraxis Sonderheft 1 (2002), S. 98-104.

Zündorf 2008: Zündorf, H., Bewertungswahlrechte, in: Küting, K./ Pfitzer, N./ Weber, C.-P. (Hrsg.), Das neue deutsche Bilanzrecht: Handbuch für den Übergang auf die Rechnungslegung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Stuttgart 2008, S. 83-96.

Zwehl 1968: Zwehl, W. v., Untersuchung zur Erstellung einer Planbilanz als Ergänzung des Jahresabschlusses. Ein Beitrag zur Schaffung von Dispositionsgrundlagen für die Unternehmensleitung, Berlin 1968.

Zwirner 2010a: Zwirner, C., Latente Steuern (DRS 18), in: StuB 15 (2010), S. 570-578.

Zwirner 2010b: Zwirner, C., Erstellung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses ohne going concern-Prämisse, in: StuB 20 (2010), S. 763-768.

Zwirner 2011: Zwirner, C., Auswirkungen des BilMoG auf die Ausschüttungspolitik und Ergebnisabführung der Unternehmen, in: StuB 17 (2011), S.643-649.

Zwirner/ Boecker 2010: Zwirner, C., Boecker, C., Erkennen und Überwachen der Bilanzpolitik, in: Der Aufsichtsrat 7-8 (2010), S. 110-112.

Sonstige Materialien:

BFH 1978: Bundesfinanzhof IV R 153/72 vom 19.01.1978, BStBl. 1978 II, S. 262.

BFH 1991: Bundesfinanzhof I R 176/84 vom 27.02.1991, BStBl. 1991 II, S. 456.

BMF 2005: Bundesministerium der Finanzen, Az. IV B 2 – S 2172 – 37/05 vom 18.11.2005, BStBl. 2010 I, S. 1025.

BMF 2010a: Bundesministerium der Finanzen, IV C 6 -S 2133/09/10001 vom 12.03.2010, BStBl. 2010 I, S. 239-242..

BMF 2010b: Bundesministerium der Finanzen, IV C 6 -S 2133/09/10001 vom 22.06.2010, BStBl. 2010 I, S. 597.

BMF 2013: Bundesministerium der Finanzen, IV C 6 – S 2133/09/10001: 004 vom 25.03.2013, BStBl. 2013 I, S. 296.

BT-DRS 16/10067*:* Gesetzesentwurf der Bundesregierung – Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG).

BT-DRS 16/12407: Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses zu dem Gesetzesentwurf BT-DRS 16/ 12407.

BR-DRS 270/09: Gesetzesbeschluss des Deutschen Bundestages, Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG).

DRS 2 2010: Deutscher Rechnungslegungsstandard 2 – Kapitalflussrechnung (DRS 2) vom 05. Januar 2010.

DRS 18 2010: Deutscher Rechnungslegungsstandard 18 – Latente Steuern (DRS 18) vom 08. Juni 2010.

DRS 20 2012: Deutscher Rechnungslegungsstandard 20 – Konzernlagebericht (DRS 20) vom 04. Dezember 2012.

DRS 21 2014: Deutscher Rechnungslegungsstandard 21 – DRS 21 near final standard - Kapitalflussrechnung vom 04. Februar 2014.

E-DRS 28: Entwurf zum Deutschen Rechnungslegungsstandard Kapitalflussrechnung (E-DRS 28) vom 01.08.2013.

EStÄR 2012: Bundesministerium der Finanzen, Einkommenssteuer-Änderungsrichtlinien 2012 - EStÄR 2012 vom 25.03.2013, BStBl. 2013 I, S. 276-295.

IDW E-DRS 28 2013: Stellungnahme des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. zum Entwurf des Deutschen Rechnungslegungsstandards Kapitalflussrechnung (E-DRS 28) vom 18.10.2013.

IDW RS HFA 38 2011: IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Ansatz- und Bewertungsstetigkeit im handelsrechtlichen Jahresabschluss (IDW RS HFA 38), in: IDW Fachnachrichten 8 (2011), S.560-563.

Statistisches Jahrbuch 2012: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales, Wiesbaden 2012.