

Peter Kralicek
Florian Böhmdorfer
Günther Kralicek

Kennzahlen für Geschäftsführer



Peter Kralicek
Florian Böhmdorfer
Günther Kralicek

Kennzahlen für Geschäftsführer

- Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien
- Controlling und Cash-Management
- Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertungen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-636-03122-8 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-045-6 | E-Book-Ausgabe (PDF)

5., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage 2008

Print-Ausgabe: © 2008 by mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 bei mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Lektorat: Ina Spross, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vorwort zur fünften Auflage

Sieben Jahre sind seit der letzten Auflage unseres »Standardwerks« vergangen, deshalb schien es an der Zeit, das Buch mit ein wenig frischem Wind zu durchlüften und es an der einen oder anderen Stelle auf den neuesten Stand zu bringen. Gegenüber der vierten Auflage wurden keine gröberen Einschnitte vorgenommen, sondern lediglich einige Verbesserungen gemacht und all jene Abschnitte aktualisiert, in denen dies aufgrund rechtlicher, steuerlicher sowie betriebswirtschaftlicher Entwicklungen eben erforderlich schien.

Wien, im Jänner 2008

Peter Kralicek †
Florian Böhmendorfer
Günther Kralicek

Vorwort zur vierten Auflage

Die dritte Auflage ist im Februar 1995, also vor knapp sechs Jahren erschienen. Zwar wurde die dritte Auflage mehrmals unverändert nachgedruckt, weil das Interesse beim Leserkreis groß war, doch hat es in den letzten Jahren revolutionäre Änderungen im Rechnungswesen, im Strategiemanagement und in der Informationstechnologie gegeben, die eine umfassende Änderung des Buches dringend notwendig machen.

An der bewährten Grundkonzeption: »**Diagnosewerkzeuge – Therapieinstrumente**«, die von Dr. Oskar Mennel, Geschäftsführer des Wirtschaftsverlags Ueberreuter stammt, wurde nichts verändert. Auch die Gliederung in 16 Kapitel wurde beibehalten, um Besitzern früherer Auflagen die Orientierung zu erleichtern. Lediglich das Kapitel 8 ist umgetauft worden und heißt nun: »**Visionen, Strategien, strategische Kennzahlensysteme**«. Die meisten der übrigen 15 Kapitel sind entweder vollkommen neu geschrieben oder wesentlich erweitert worden, sodass **praktisch ein neues Buch** vorliegt. Der Umfang hat sich um mehr als die Hälfte vergrößert und beträgt jetzt **1.280 Seiten**. Alle Excel-Programme, die zur Lösung der Fallbeispiele verwendet worden sind, werden im Kapitel 15 genau beschrieben. Sie können einzeln oder in günstigen Anwenderpaketen gekauft werden und ermöglichen so einen sofortigen 1:1-Einstieg.

Das Autorenteam bedankt sich bei:

- Dr. **Ernst Bleier**, Vorstandsdirektor eines Bankinstituts in Salzburg, für wertvolle Anregungen zu den Themen »**Frühwarnsysteme**« und »**Rating**«
- Dr. **Erika und George Walker**, London, für die kritische Durchsicht und Überarbeitung des Kapitels 9, »**Englische Fachtermini**«
- Dipl.-Ing. **Peter Kralicek**, Wien, für die Betreuung der **anspruchsvolleren Fallbeispiele im Kapitel 14**; sein Spezialgebiet ist Planungsmathematik.
- Dipl.-Volksw. **Mathias Brinkmann** vom Institut Baetge der Westfälischen Wilhelms-Universität für die Unterstützung beim Rating-Kapitel
- Frau **Herdis Kralicek** für das **Kontrollieren der Fallbeispiele, Formeln und Tabellen** sowie das **Koordinieren aller Aktivitäten**; das ist bei einem Buch dieses Umfangs ein bewundernswerter Kraftakt.

Last but not least bedanken wir uns bei den **Managern des Wirtschaftsverlages Carl Ueberreuter** für die **hervorragende Betreuung** in jeder Phase des Projektes. Besonderer Dank gebührt Herrn **Kurt Bauer**, der das **Lektorat** mit Einsatz, Geduld und zahlreichen Anregungen sehr kreativ gestaltet hat.

Wir hoffen, dass dieses Buch in der nun vorliegenden Form noch stärker als bisher den Bedürfnissen von Geschäftsführern nach einem übersichtlichen und dennoch nicht zu knapp gefassten Anwenderbuch über Diagnosewerkzeuge und Therapieinstrumente entgegenkommt.

Wien, im Oktober 2000

Peter Kralicek
Florian Böhmendorfer
Günther Kralicek

Einleitung

Kennzahlen sind für viele Berufsgruppen eine wichtige Informations- und Entscheidungsgrundlage. Bankmanager, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Controller und Treasurer, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Firmeninhaber und Geschäftsführer verwenden in zunehmendem Umfang Kennzahlen zur objektiven Beurteilung von Ist-Zuständen, aber auch zur Kontrolle von Plan-Vorgaben aller Art.

Der seriöse und weitblickende Geschäftsführer wird bemüht sein, die Erfüllung seiner Aufgaben durch Kennzahlen abzusichern. Der Vorteil liegt auf der Hand. Bei richtiger Auswahl der Kennzahlen können die verschiedenen Ziele und Entwicklungen weder übersehen noch über- bzw. unterbewertet werden.

Das vorliegende Buch gliedert sich in drei Abschnitte. Zunächst erfolgt die Vorstellung der »Diagnosewerkzeuge«, danach wird zur »Therapie« geschritten. Dabei steht immer der praktische Aspekt im Vordergrund und alle vorgestellten Methoden werden anhand von **zahlreichen, gut nachvollziehbaren Fallbeispielen** dargelegt.

In Teil I, der »Diagnose« (Kapitel 1 bis 7), werden Aufbau und Anatomie einer Bilanz durchleuchtet; bewährte Kennzahlenbewertungssysteme – die in Deutschland, Österreich und der Schweiz problemlos anwendbar sind – werden ebenso vorgestellt wie neuere Entwicklungen auf dem Gebiet der Neuronalen Netze, der Balanced Scorecard und anderer Ranking- und Scoring-Modellen. In der modernen Theorie und Praxis ist eine Kennzahlenanalyse ohne Liquiditätsaussagen mithilfe der Kapitalflussrechnung nicht mehr denkbar; auch diesem Umstand wird in diesem Buch gebührend Rechnung getragen.

Die Kapitel 8 (Visionen, Strategien, Strategische Kennzahlensysteme) und 9 (engl./amerik. Fachtermini) leiten über zu Teil III, der »Therapie« (Kapitel 10 bis 15).

Das Spektrum der »therapeutischen Maßnahmen« ist breit und reicht von der Investitionsentscheidung, dem Entscheidungsmodell »Eigenfertigung versus Fremdbezug«, verschiedenen einkaufs- und lagerpolitischen Maßnahmen über wirtschaftliche Skonto- und Rabattausnutzung, gewinnmaximale Produktionsprogramme, Rohstoffminimierung, kostenminimale Maschinenbelegung bis hin zur Unternehmensbewertung und zum Cash-Management.

Im Kapitel 16 finden sich schließlich wichtige Arbeitstabellen, Zins- und Leibrententafeln, Checklisten, Computerausdrucke und Fachgutachten, welche die praktische Durchführung der einzelnen Problemkreise wesentlich vereinfachen bzw. unterstützen können.

Möge dieses Buch dem Geschäftsführer bei der Bewältigung seiner vielschichtigen Probleme ein nützliches Werkzeug sein!

DIAGNOSEWERKZEUGE

FÜR ANFÄNGER

KAPITEL 1 Grundlagen

- Anatomie einer Bilanz
- Anatomie einer G&V
- Anhang
- Lagebericht
- Internationale Rechnungslegung

KAPITEL 2

Wie führt man eine Kennzahlenanalyse durch?

- Quicktest
- Break-Even-Analyse 1
- Checklisten
- Interpretationsempfehlungen
- Anwendersoftware

FÜR FORTGESCHRITTENE

KAPITEL 3

Erweiterte Kennzahlenanalyse

- 35 Kennzahlen
- 5 Analysebereiche
- Kapitalflussrechnung(en)
- Break-Even-Analyse
- Wachstumsanalyse
- Interpretationsempfehlungen
- Interne Kennzahlen
- Monetäre Kennzahlensysteme
- Checklisten
- Glossar
- Anwendersoftware
- Top-Literatur

KAPITEL 4

Neuere Ansätze der Bilanzanalyse

- Frühwarnindikatoren
- Multiple Diskriminanzanalyse
- Faktorenanalyse
- Scoring-Modelle
- Künstliche Neuronale Netze
- Rating-Modelle
- Fallbeispiele
- Anwendersoftware
- Top-Literatur

KAPITEL 5

Jahresabschluss-Szenarien von gut und schlecht geführten Unternehmen

- 6 Szenarien
- Optisch gut aufbereitete Ausgangsdaten und Ergebnisdarstellung
- Interessante Erkenntnisse
- Sensibilität der Diskriminanzfunktionen

FÜR SPEZIALISTEN

KAPITEL 6

Planbilanzen - die Budgetierung von Jahresabschlüssen

- Operatives Instrumentarium (21 Planbilanzmodule)
- Beurteilungsinstrumentarium
- 4 Fallbeispiele
- Wichtige Erkenntnisse
- Anwendersoftware

KAPITEL 7

Unternehmensbewertung

- Multiplikatoren
- Bewertungsmethoden auf Basis historischer Werte
- Zukunftsorientierte Bewertungsmethoden
- Kapitalisierungszinsfuß
- Risiko, Unsicherheit
- Berufsständische Empfehlungen
- Checkliste
- Glossar
- Unternehmenswertorientierte Entlohnung
- Synergien
- Anwendersoftware
- Top-Literatur

ÜBERLEITUNG

KAPITEL 8

Visionen, Strategien, strategische Kennzahlensysteme

- Benchmarking
- PIMS-Kennzahlensystem
- Balanced Scorecard
- Kernkennzahlen
- Leistungstreiber
- Top-Literatur

KAPITEL 9

Englische/amerikanische Termini zu verschiedenen Fachbereichen

- Jahresabschluss
- Kennzahlen
- Rechtsformen
- Kapitalflussrechnung
- Kostenrechnung
- Investitionsrechnung
- Unternehmensbewertung
- Risikoanalyse
- Materialwirtschaft
- Statistik und OR
- Top-Literatur

THERAPIEINSTRUMENTE

KAPITEL 10 Kostenrechnung, Kalkulation, Ergebnisrechnung

- Serienfertigung
- Auftragsfertigung
- Statistische Kostenauflösung
- Eigenfertigung versus Fremdbezug
- Isogewinnkurven
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Planung der LKW-Kosten
- Abweichungsanalysen
- Activity Based Costing (ABC)
- Target Costing
- **Anwendersoftware**
- **Top-Literatur**

KAPITEL 11 Investitions- entscheidungen

- Alle Methoden
- Investitionsrelevantes Working Capital
- Optimaler Ersatzbeschaffungszeitpunkt
- Kritische Mengen
- Sensibilitätsanalyse
- Zielwertsimulation
- Checklisten
- **Anwendersoftware**
- **Top-Literatur**

KAPITEL 12 Wirtschaftlich dis- ponieren, einkaufen, bestellen und lagern

- Bedarfsvorhersage
- Bestellmengen und Losgrößen
- Meldemengen
- Optimale Strategien
- ABC-/XYZ-Analyse
- Sicherheitslager
- Überlager
- Lagersimulation
- Checklisten
- **Top-Literatur**

KAPITEL 13 Finanzwirtschaft, Cash-Management

- Kapitalbedarf
- Kapitalfluss
- Leasing
- Factoring
- Skontoertrag versus Fremdkapitalzinsen
- Rabattmanagement
- Checklisten
- **Anwendersoftware**
- **Top-Literatur**

KAPITEL 14 Statistische Methoden, Zins- und Leibrenten- tabellen, OR-Methoden

- Statistik
- Auf- und Abzinsungsfaktoren
- DSF- und KWG-Faktoren
- Leibrenten
- Verbraucherpreisindizes
- Lineare Optimierung
- Simulation
- Heuristische Verfahren
- Feasibility Study
- Warteschlangenprobleme
- Risikoanalyse
- **Anwendersoftware**
- **Top-Literatur**

KAPITEL 15 Computerprogramme

- QuickReport
- BigKenn (35 Kennzahlen)
- MDA, vereinfachte Methode
- MDA, Methode Beermann
- PlanB (Budgetierung von Jahresabschlüssen)
- PlanUB (Unternehmensbewertung)
- VarFix (Kostentrennung in fix und variabel)
- QuickBreak (QuickTest und Break-Even-Analyse)
- Investitionsrechner
- Kapitalflussrechnung
- Weitere Controlling-Tools

MANAGEMENT HEISST HEUTE:

1. TRENDS SEHR FRÜH WAHRNEHMEN
2. VISIONEN HABEN
3. FANTASIEVOLL SEIN
4. INTERNATIONAL DENKEN
5. VERNETZUNGEN ERKENNEN
6. DEN MENSCHEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN
7. DIE UMWELT BERÜCKSICHTIGEN
8. COMPUTER BEHERRSCHEN UND RICHTIG EINSETZEN; DIE MÖGLICHKEITEN DES WWW UNEINGESCHRÄNKT AUSSCHÖPFEN
9. WESENTLICHE INFORMATIONEN LAUFEND UND FRÜHER BEKOMMEN
10. VEREINFACHEN KÖNNEN
11. IM TEAM ARBEITEN
12. ZIELE KLAR DEFINIEREN

Inhaltsverzeichnis

DIAGNOSEWERKZEUGE

1. Grundlagen der Kennzahlenanalyse für Anfänger	23
1.1. Kennzahlenanalyse: Warum? Wie? Wann?	26
1.2. Die Anatomie einer Bilanz	28
1.3. Wie funktioniert eine Bilanz?	29
1.4. Die Anatomie einer Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)	32
1.5. Glossarium der Bilanzpositionen	33
1.6. Glossarium der Gewinn- und Verlustrechnungs- positionen	37
1.7. Gliederungsvorschriften für den Rechnungsabschluss	42
1.7.1. Bilanz	43
1.7.2. Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)	44
1.7.3. Pflichtvorschriften, Größenmerkmale, Anhang und Lagebericht	45
1.8. Internationale Rechnungslegung	48
 2. Wie führt man eine Kennzahlenanalyse durch?	 49
2.1. Zuerst: Gehen Sie die Checkliste für die Aufbereitung des Zahlenmaterials durch!	52
2.2. Danach: Machen Sie den Quicktest!	69
2.3. Quicktest-Formular für händische Anwendung	78
2.4. PC-Quicktest durch das Tabellenkalkulationsprogramm Excel	81

3. Erweiterte Kennzahlenanalyse für Fortgeschrittene 83

3.1. Empfohlenes Instrumentarium zur Fehlerdiagnose	86
3.2. Kennzahlen aus externen Jahresabschlüssen – Formeln, Hinweise, Interdependenzen, Interpretation	88
3.2.1. Analysebereich 1: 4 Investitionskennzahlen	88
3.2.2. Analysebereich 2: 6 Finanzierungskennzahlen	94
3.2.3. Analysebereich 3: 5 Liquiditätskennzahlen	110
3.2.4. Analysebereich 4: 4 Rentabilitätskennzahlen	119
3.2.5. Analysebereich 5: 16 Kennzahlen aus dem Bereich Aufwandstruktur, Erfolg	128
3.3. Plausibilitätskontrolle durch Wachstumsanalyse	156
3.4. Kapitalflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses	158
3.5. Interpretationsempfehlungen für erweiterte Kennzahlenanalyse	162
3.6. Kennzahlen, die sich nicht aus Jahresabschlüssen ableiten lassen	173
3.6.1. Kennzahlen-Checklisten: Umsatz, Verkauf, Produktion und Personal	175
3.6.2. Kennzahlen-Checkliste: Lager, Einkauf	179
3.6.3. Kennzahlen-Checkliste: Kosten	181
3.7. Kennzahlensysteme	182
3.7.1. Das Du-Pont-Kennzahlensystem (monetäres System)	183
3.7.2. Das ZVEI-Kennzahlensystem (monetäres System)	184
3.7.3. Das RL-Kennzahlensystem (monetäres System)	186
3.8. Top-Literatur für den Geschäftsführer	189

4. Neuere Ansätze der Bilanzanalyse 191

4.1. Vorstellung der einzelnen Methoden	197
4.1.1. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	197
4.1.2. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	198
4.1.3. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	201
4.1.4. Faktorenanalyse nach Weinrich	210
4.1.5. RISK-Früherkennungssystem nach Baetge	212

4.2. Fallbeispiele	213
4.2.1. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	214
4.2.2. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	214
4.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	215
4.2.4. Faktorenanalyse nach Weinrich	222
4.2.5. Zusammenfassender Vergleich der Frühwarnsystem- Ergebnisse	224
4.3. Aus welchen Analysebereichen beziehen die Frühwarnsysteme ihre Informationen?	225
4.4. Künstliche Neuronale Netze	227
4.5. Scoring-Verfahren	229
4.5.1. Das Saarbrückner Modell	229
4.5.2. Das RSW-Verfahren	230
4.6. Rating-Modelle	231
4.6.1. Grundsätzliches	231
4.6.2. Baetge-Bilanz-Rating, BBR	231
4.7. Top-Literatur für den Geschäftsführer	237
 5. Jahresabschluss-Szenarien von gut und schlecht geführten Unternehmen	 239
 5.1. »Gute« Bilanzen	 242
5.1.1. Quicktest	244
5.1.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse	245
5.1.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	250
5.1.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	251
5.1.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	252
5.1.6. Faktorenanalyse nach Weinrich	255
5.1.7. Erkenntnisse	255
5.2. »Schlechte« Bilanzen	256
5.2.1. Quicktest	259
5.2.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse	260
5.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode	265
5.2.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann	266
5.2.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier	267
5.2.6. Faktorenanalyse nach Weinrich	269
5.2.7. Erkenntnisse	269

5.3. Sensibilität der Diskriminanzfunktionen 270

6. Planbilanzen – die Budgetierung von Jahresabschlüssen 279

6.1. Ausgewählte Planbilanzmodule 282

6.1.1.	Sachanlagevermögen	282
6.1.2.	Vorräte	283
6.1.3.	Kundenforderungen	286
6.1.4.	Planbilanzrelevantes Working Capital (WC)	294
6.1.5.	Eigenkapitaldarstellungen	300
6.1.6.	Rückstellungen	301
6.1.7.	Langfristige Bankverbindlichkeiten	302
6.1.8.	Lieferantenverbindlichkeiten	302
6.1.9.	Residualgrößen	303
6.1.10.	Umsatz und Betriebsleistung eröffnen den Planungsprozess	304
6.1.11.	Kundenskonto	305
6.1.12.	Waren- bzw. Materialintensität	306
6.1.13.	Lieferantenskonto	306
6.1.14.	Personalkosten	307
6.1.15.	Instandhaltungskosten	310
6.1.16.	Abschreibungen	310
6.1.17.	Fremdkapitalzinsen	311
6.1.18.	Berücksichtigung der Geldentwertung	311
6.1.19.	Kritische Plausibilitätsprüfung	312
6.1.20.	Der Hockeyschläger-Effekt als Warnsignal	313
6.1.21.	Wichtige Planungserkenntnisse aus der Break-Even-Analyse	313

6.2. Fallbeispiele 314

6.2.1.	Fallbeispiel: Skontoertrag versus Bankkreditzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit	314
6.2.2.	Fallbeispiel: Objektive Beurteilung der Auswirkungen einer optimalen Bestell- und Meldemengenpolitik auf das Kennzahlenbild einer Kunststoffspritzerei ...	320
6.2.3.	Fallbeispiel: Investitionsentscheidung	339
6.2.4.	Fallbeispiel: Jahresplanbilanz eines Großhandelsbetriebes mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich	353

6.3. Erkenntnisse 364

7. Unternehmensbewertung	373
7.1. Entwicklung und Bedeutung	376
7.2. Anlässe für eine Unternehmensbewertung	376
7.3. Relevante Bewertungsmethoden in Westeuropa	377
7.3.1. X-Times-Earnings, X-Times-Cash-Flow oder X-Times-Sale (die Multiplikatorenmethoden)	377
7.3.2. Bewertungsmethoden auf Basis historischer Werte	382
7.3.3. Zukunftsorientierte Bewertungsmethoden	395
7.3.4. Bewertung von Unternehmensanteilen	405
7.3.5. Berücksichtigung von Synergien	406
7.3.6. Risikobeurteilung	407
7.3.7. Letter Of Intent	419
7.3.8. Due Diligence	420
7.3.9. Glossar zur Unternehmensbewertung	421
7.3.10. Berufsständische Bewertungsempfehlungen	426
7.4. Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte	426
7.5. Top-Literatur für den Geschäftsführer	429

ÜBERLEITUNG

8. Visionen, Strategien, strategische Kennzahlensysteme	431
8.1. Einleitung	434
8.2. Strategische Modelle	436
8.2.1. PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Marketing Strategies)	436
8.2.2. Benchmarking	438
8.2.3. Balanced Scorecard (BSC)	441
8.3. Top-Literatur für den Geschäftsführer	455

9. Englische und amerikanische Fachtermini	457
9.1. Bilanzpositionen	460
9.1.1. Laut Schema in diesem Buch	460
9.1.2. Weitere (zusätzliche) Bilanzpositionen	461
9.2. G&V-Positionen	464
9.2.1. Laut Schema in diesem Buch	464
9.2.2. Weitere (zusätzliche) G&V-Positionen	465
9.3. Rechtsformen	466
9.4. Kennzahlen	467
9.4.1. Laut Schema in diesem Buch	467
9.4.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu Kennzahlen	472
9.5. Du-Pont-Kennzahlenpyramide (Zielkennzahl: ROI)	473
9.6. Wichtige Positionen in einem Geschäftsbericht	474
9.7. Wichtige Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation	474
9.7.1. Laut Schema in diesem Buch	474
9.7.2. Weitere (zusätzliche) Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation	475
9.8. Wichtige Positionen in der Planbilanz und Kapitalflussrechnung	478
9.9. Wichtige Positionen in der Investitionsrechnung und Risikoanalyse	480
9.9.1. Laut Schema in diesem Buch	480
9.9.2. Weitere (zusätzliche) Positionen in der Investitionsrechnung	482
9.10. Wichtige Positionen zur Unternehmensbewertung ...	483
9.11. Wichtige Positionen in der Materialwirtschaft	485
9.12. Wichtige Positionen bei praktischen Operations-Research-Anwendungen	486
9.12.1. Laut Schema in diesem Buch	486
9.12.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu statistischen Methoden, Leibrenten und Operations Research	487
9.13. Wichtige Positionen der Balanced Scorecard (BSC) laut Schema in diesem Buch	489
9.14. Top-Literatur für den Geschäftsführer	491

THERAPIEINSTRUMENTE

10. Kostenrechnung, Kalkulation und Erfolgsrechnung .. 493

10.1. Fallbeispiel 1: Schuhfabrik	496
10.1.1. BAB und Kalkulationssätze	497
10.1.2. Artikelkalkulation	498
10.1.3. Die relative Förderungswürdigkeit der Artikel	501
10.1.4. Jahreserfolgsrechnung	502
10.1.5. Wochenerfolgsrechnung	503
10.1.6. Gemeinkosten-Abweichungsrechnung	504
10.1.7. Kapazitätsauslastung	505
10.2. Fallbeispiel 2: Installationsunternehmen	505
10.2.1. Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung	506
10.2.2. Kalkulationsgrundlagen	510
10.2.3. Einrichtung einer kontinuierlichen Nachkalkulation ..	513
10.2.4. Monatserfolgsrechnung	513
10.2.5. Erfolgsanalyse	519
10.2.6. Profitcenteranalyse	519
10.3. Fallbeispiel 3: Betriebswirtschaftlich gerechtfertigter Nachforderungsbetrag bei unverschuldeter Bauzeitverlängerung	520
10.3.1. Die Auftragskalkulation	520
10.3.2. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	521
10.3.3. Der Montageverlauf	523
10.3.4. Betriebswirtschaftlich angemessener Abgeltungsbetrag	526
10.4. Kostenstellenblatt für Druckmaschine	527
10.5. Statistische Kostenauflösung oder »Was ist fix und was ist variabel?«	531
10.5.1. Ziel und Anwendungsgebiete	531
10.5.2. Fallbeispiel: Reagibilitätsbestimmung für Stromkosten in einem Bearbeitungszentrum	531
10.6. Isogewinnkurven	536
10.7. Break-Even-Analyse und kritische Mengen	538
10.8. Eigenfertigung versus Fremdbezug	540
10.8.1. Fallbeispiel 1: Eigenfertigung versus Fremdbezug bei einem Engpass in einem Produktionsbetrieb	541
10.8.2. Fallbeispiel 2: Eigenfuhrpark versus Frächter in einem Bauunternehmen	544

10.9. Verlustquellen aufdecken durch differenzierte Abweichungsanalyse	547
10.10. Typische Unterscheidungsmerkmale zwischen Kostenrechnung und Investitionsrechnung	548
10.11. Aktuelle Entwicklungen in der Kostenrechnung	549
10.11.1. Prozesskostenrechnung (PKR)	550
10.11.2. Target Costing	554
10.11.3. Logistikkostenrechnung	556
10.11.4. Qualitätskostenrechnung	556
10.11.5. CIM und Kostenrechnung	556
10.11.6. Expertensysteme und Kostenrechnung	557
10.12. Top-Literatur für den Geschäftsführer	558
 11. Investitionsentscheidungen	 561
 11.1. Worum geht es eigentlich bei der Investitionsrechnung?	 564
11.2. Wie wird ein Investitionsproblem strukturiert?	566
11.3. Wichtige Begriffe zur Ermittlung der investitionsrelevanten Grundlagen	569
11.4. Das Instrumentarium der Investitionsrechnung	570
11.4.1. Investitionsausgaben und investitionsrelevanter Nutzen	570
11.4.2. Alle Instrumente auf einen Blick	572
11.5. Die dynamischen Methoden	574
11.5.1. Quicktest	574
11.5.2. Amortisationsmethode	574
11.5.3. Kapitalwertmethode	575
11.5.4. Interne Zinsfußmethode	575
11.5.5. Modifizierte interne Zinsfußmethode	576
11.5.6. Annuitätenmethode	577
11.6. Zinstafeln und Renditendiagramm	577
11.7. Realisationsfolge bei mehreren Investitionsprojekten	580
11.8. Berücksichtigung des Risikos	580
11.9. Fehlerspiegel	581

11.10. Fallbeispiele	582
11.10.1. Kleines Einführungsbeispiel	582
11.10.2. Ein komplexes Einführungsbeispiel (Errichtung einer Autobahnraststätte)	588
11.11. MAPI-Methode	605
11.12. Spezialmodule der Investitionsrechnung	607
11.12.1. Optimaler Ersatzbeschaffungszeitpunkt	607
11.12.2. Liquidationswert Gebäude	609
11.12.3. Instandhaltungsverläufe	610
11.13. Top-Literatur für den Geschäftsführer	616
 12. Wirtschaftlich disponieren, einkaufen, bestellen und lagern	 617
 12.1. Erfolgspotenzial Materialwirtschaft	 620
12.1.1. Fallbeispiel: Wann ist ein computergestütztes Warenwirtschaftssystem (CWS) profitabel?	621
12.1.2. Fallbeispiel: Wann ist ein allgemeines klassisches Lagerhaltungsprogramm profitabel?	624
12.2. Ziele, Zielkonflikte und Anwendungsgebiete	629
12.3. Grundsätzliches	630
12.3.1. Welche Dispositionsverfahren werden in der Praxis verwendet?	630
12.3.2. Wie untergliedern sich die Materialbedarfsarten und die Dispositionsverfahren?	631
12.4. Das Instrumentarium zur wirtschaftlichen Disposition	 633
12.4.1. Wirtschaftliche Bestellmengen	633
12.4.2. Einige Sonderfälle der Bestellmenge	638
12.4.3. Wirtschaftliche Losgröße	641
12.4.4. Dynamische bzw. gleitende Losgröße	641
12.4.5. Sensibilität der optimalen Bestellmengen und Losgrößen	643
12.4.6. Fehler bei der Bestellmengenpolitik	643
12.4.7. Meldemengen bzw. Mindestbestände	645
12.4.8. Das Sicherheitslager	645
12.4.9. Variationskoeffizient und XYZ-Klassifikation	647
12.4.10. Bedarfsvorhersage durch exponentielle Glättung	649
12.4.11. Soll-Lagerbestand und Überlager	649

12.5. Fallbeispiele zur Ermittlung des Überlagers	651
12.5.1. Berechnung durch statistische Formel	651
12.5.2. Berechnung durch Testtabelle Plan-Umschlagshäufigkeit	652
12.5.3. Ermittlung des relevanten Überlagers durch Formular	654
12.6. Testtabellen zur Ermittlung der Plan-Umschlags- häufigkeit, des Soll-Sicherheitslagers und der Soll- Meldemenge	659
12.7. Die Entwicklung von Lagerstrategien	663
12.8. Checkliste Bewirtschaftungsempfehlungen	665
12.9. Zusammenfassung in Schaubildern	667
12.9.1. Lageranalyse in Großhandlung (Fallbeispiel)	669
12.10. Top-Literatur für den Geschäftsführer	673
 13. Finanzwirtschaft, Cash-Management	 675
 13.1. Sonderformen der Fremdfinanzierung	 678
13.1.1. Leasing	679
13.1.2. Factoring	685
13.2. Kapitalflussrechnung	689
13.3. Kapitalbedarfsrechnung aus dem Umsatzprozess	690
13.4. Skontoertrag versus Fremdkapitalzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit	695
13.5. Wie attraktiv ist ein Mengenrabatt?	699
13.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer	704
 14. Bessere Entscheidungen durch:	
• ausgewählte statistische Methoden	
• Auf- und Abzinsung	
• Leibrenten	
• einfach realisierbare OR-Methoden	707
 14.1. Einleitung	 710
14.2. Strukturierung	710

14.3. Statistische Methoden für noch bessere Entscheidungen	713
14.3.1. Mittelwerte	714
14.3.2. Streuungsmasse	716
14.3.3. Trendverfahren	721
14.3.4. Verteilungen	732
14.3.5. Statistische Prüfverfahren	748
14.4. Zinstabellen, Tilgungspläne, Leibrententabellen, Indextabellen	753
14.4.1. Zinstabellen	753
14.4.2. Annuitätentilgung, Tilgungspläne	759
14.4.3. Leibrententabellen	761
14.4.4. Neuere Leibrententabellen	766
14.4.5. Indextabellen (Inflationsabgeltung) und realer Rechnungszinsfuß	768
14.4.6. Lineares Interpolieren	770
14.5. Optimale Entscheidungen durch einfach zu realisierende OR-Methoden	772
14.5.1. Warum Optimierung?	772
14.5.2. Gewinnmaximale Produktionsprogramme	773
• Großes Fallbeispiel: Schuhfabrik	775
14.5.3. Minimierung der Rohstoffkosten	799
• Kleines Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen	799
• Großes Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen	803
• Fallbeispiel: Gemengeoptimierung in der Flaschenglasindustrie	814
14.5.4. Kostenminimale, deckungsbeitragsmaximale und durchlaufminimale Maschinenbelegung	820
• Fallbeispiel: Kostenminimale Maschinenbelegung bei Auftragsfertigung	820
• Fallbeispiel: Deckungsbeitragsmaximale Maschinenbelegung bei Serienfertigung (Flaschenglasfabrik)	824
• Fallbeispiel: Durchlaufminimale Maschinenbelegung in einer Knopffabrik	828
14.5.5. Simulation	832
• Fallbeispiel: Lagersimulation	861
• Fallbeispiel: Investitionsbeurteilung	868
14.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer	882

15. Computerprogramme	885
15.1. Programme zu Kapitel 1	888
15.2. Programme zu Kapitel 2	889
15.2.1. »QuickReport«	889
15.3. Programme zu Kapitel 3	900
15.3.1. »BigKenn«	900
15.4. Programme zu Kapitel 4	913
15.4.1. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach der vereinfachten Methode	913
15.4.2. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach Beermann	913
15.5. Programme zu Kapitel 5	913
15.6. Programme zu Kapitel 6	914
15.6.1. »PlanB«	914
15.7. Programme zu Kapitel 7	932
15.7.1. »PlanUB«	932
15.8. Programme zu Kapitel 8	944
15.9. Programme zu Kapitel 9	944
15.10. Programme zu Kapitel 10	945
15.10.1. »VarFix« (Kostentrennung in fix und variabel)	945
15.10.2. »QuickBreak«	949
15.11. Programme zu Kapitel 11	954
15.11.1. InvestR (Investitionsrechnung)	954
15.12. Programme zu Kapitel 12	972
15.13. Programme zu Kapitel 13	973
15.13.1. »Kapitalflussrechnung«	973
15.13.2. »Annuitätentilgung«	973
15.13.3. »Skonto« (Die Vorteilhaftigkeit der Skontoausnutzung auf einen Blick)	975
15.13.4. »Liquidationswert Gebäude«	978
15.14. Programme zu Kapitel 14	978
 16. Anhang	 979
 Stichwortverzeichnis	 1209

1.

Nach der Philosophie dieses Kapitels lässt sich jede Unternehmung in eine der vier Kategorien einordnen:

Finanzielle Stabilität	+	Finanzielle Stabilität	–
Ertragskraft	+	Ertragskraft	+

Finanzielle Stabilität	+	Finanzielle Stabilität	–
Ertragskraft	–	Ertragskraft	–

+ = gut – = schlecht

Grundlagen der Kennzahlenanalyse für Anfänger

Ziele

Rund um den Jahresabschluss gibt es Begriffe, die man als Kennzahlenanwender kennen sollte.

Ziel dieses Kapitels ist es, dem Anfänger die wichtigsten Termini technici verständlich zu erklären. Der Fortgeschrittene kann dieses Kapitel überspringen.

Wichtige Begriffe für den Anfänger

Jahresabschluss			Kennzahlen
Bilanz	G&V	Anhang usw.	
- Anlagevermögen - Umlaufvermögen - Eigenkapital - Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag¹⁾ - Fremdkapital - Bilanzsumme	- Umsatzerlöse - Betriebsleistung - Einsatz - Sondereinzelkosten - Personalkosten - Fremdkapitalzinsen - Abschreibungen - Aktivierete Eigenleistungen - Bestandsveränderung Halb- und Fertigware - Umsatzkostenverfahren - Gesamtkostenverfahren - Rohgewinn - Betriebserfolg (EBIT) - Finanzerfolg - EGT (= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) - Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag - Bilanzgewinn/ Bilanzverlust	- Pflichtprüfung (Register-)Publizität - Größenmerkmale für Kapitalgesellschaften - Lagebericht	- Eigenkapitalquote - Schuldtilgungsdauer - Gesamtkapitalrentabilität - Cash-Flow-Leistungsrate

¹⁾ in Österreich: Negatives Eigenkapital

Einfachst-Struktur einer Bilanz

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlage vermögen	Eigen kapital
Umlauf vermögen	Fremd kapital

Eine tiefer strukturierte Bilanz ist auf Seite 34 abgebildet. Noch mehr Tiefengliederung gibt es im Kapitel 1.7.

Einfachst-Struktur einer Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)

Altes Schema (vor Rechnungslegungsvorschriften):

G&V	
Aufwendungen	Erträge
Gewinn	

oder (bei Verlusten):

G&V	
Aufwendungen	Erträge
	Verlust

Neues, derzeit relevantes Schema:

	Erträge
–	Aufwendungen
=	Gewinn/Verlust

Eine tiefer strukturierte G&V ist auf Seite 38 abgebildet. Noch mehr Tiefengliederung gibt es im Kapitel 1.7.

1.1. Kennzahlenanalyse: Warum? Wie? Wann?

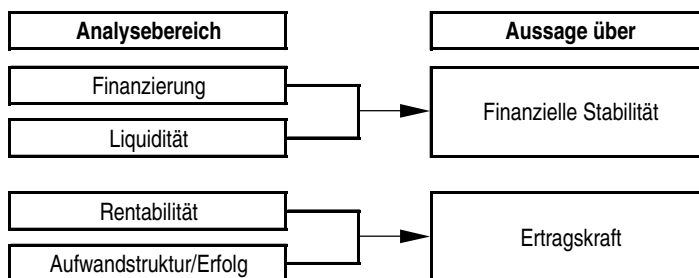
Warum?

Weil man mit Kennzahlen **Sachverhalte objektivieren** kann. Es wird dringend empfohlen, die Entwicklung des laufenden Geschäftes zu kontrollieren und zu analysieren, etwa dadurch, dass man die Ist-Werte mit Plan-Werten bzw. Ist-Werten der Vorperiode vergleicht. Abweichungen wird es bei diesem Vergleich immer geben. **Kleine Abweichungen** wird man **vernachlässigen** können, **größere** sind zu **analysieren**. Hat man die Ursachen gefunden, sind **sofort Gegenmaßnahmen** einzuleiten.

Wie?

Prinzipiell so, wie dies in den folgenden Kapiteln 2, 3 und 4 demonstriert wird. Neben der Kennzahlenermittlung ist es wichtig, **streng nach den Analysebereichen** zu **trennen**, weil sonst eventuelle negative Entwicklungen zu spät erkannt werden. Dies insbesondere dann, wenn durch einen gesunden Analysebereich Kennzahlen eines kranken Bereiches überdeckt werden.

Die **Empfehlungen des Autors** sind, die **Kennzahlen** so zu **verdichten**, dass eine getrennte Aussage in Bezug auf **finanzielle Stabilität** und **Ertragskraft** erfolgen kann.



Bei dieser Vorgangsweise lässt sich jedes Unternehmen einem der vier Felder der nachstehenden Beurteilungsmatrix zuordnen (+ = gut, – = schlecht):

Finanzielle Stabilität	+	Finanzielle Stabilität	–
Ertragskraft	+	Ertragskraft	+
Finanzielle Stabilität	+	Finanzielle Stabilität	–
Ertragskraft	–	Ertragskraft	–

Für **Unternehmen**, die eine **schlechte** oder eine sich laufend verschlechternde **Ertragskraft** aufweisen, aber (noch) eine **befriedigende finanzielle Stabilität** haben, kann eine **differenzierte Information** gar nicht **früh** genug erfolgen. **Nur dann** hat man nämlich eine reelle **Chance**, ein entsprechendes **Erfolgssanierungs-**

programm einzuleiten. Ist das Unternehmen in beiden Bereichen negativ, dann kommt eine Sanierung häufig zu spät, besonders bei Mittel- und Großbetrieben.

Wann?

Der **Kennzahlen-Check** sollte **mindestens einmal jährlich** – nach Vorliegen des Jahresabschlusses – erstellt werden.

In den **meisten Fällen** wird das Einjahres-Kontrollintervall zu lang sein. Kontrolle ist praktisch nur sinnvoll, wenn sie kurzfristig erfolgt, damit man bei Abweichungen rasch Gegenmaßnahmen ergreifen kann. Unter diesen Aspekten scheint eine **monatliche, vierteljährliche oder trimestermäßige** (viermonatige) **Betrachtungsdauer** sinnvoll.



Achtung: Bei unterjähriger Kennzahlenermittlung sind gewisse Regeln zu beachten, die im Kapitel 2 erläutert werden.

Keine Angst vor Kennzahlen!

Man sollte den Kennzahlen **nicht ängstlich** gegenüberstehen, **sondern** sie als **Freund und Helfer** betrachten.

- **Kennzahlen können nicht** Erfahrungen (Know-how) oder **gutes Management ersetzen**, aber sie machen **gutes Management besser**.
- Kennzahlen können Entwicklungen aufzeigen, die man sonst übersehen hätte.
- Kennzahlen helfen dem Manager, Entscheidungen vorzubereiten; die Entscheidung selbst nehmen sie ihm aber nicht ab.
- Kennzahlen dienen als Kontrollinstrument zur Überwachung der Plan-Prämissen.
- Auch bei den Kennzahlen ist ein **gesundes Mittelmaß** wichtig. **Zu viele Kennzahlen verwirren**, zu wenige verhindern eine umfassende objektive Information.

1.2. Die Anatomie einer Bilanz

Die Bilanz weist die betrieblichen **Aktiva** (= Vermögen) auf der **linken Seite** und das **Eigenkapital** sowie das **Fremdkapital** (= Schulden) auf der **rechten Seite** aus. Man nennt die **rechte Seite** auch **Passiva**.

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

Die **Aktiva** untergliedern sich immer in zwei **Hauptbereiche**, in das **Anlagevermögen** und das **Umlaufvermögen**.

Das **Anlagevermögen** ist **langfristig** (mehrjährig im Betrieb gebunden) und untergliedert sich grundsätzlich in Sachanlagen (SA) und Finanzanlagen (FA):

- Grundstücke (SA)
- Gebäude (SA)
- Maschinen und maschinelle Anlagen (SA)
- Betriebs- und Geschäftsausstattung (SA)
- Beteiligungen (FA)
- Wertpapiere des Anlagevermögens (FA)

Manchmal gibt es noch eine **dritte Gruppe**, das sogenannte **immaterielle Anlagevermögen** (= Rechte, Konzessionen usw.).

Das **Umlaufvermögen** setzt sich aus

- Vorräten,
- Kundenforderungen,
- sonstigen Forderungen
- und flüssigen Mitteln

zusammen. Weil alle Positionen des **Umlaufvermögens** spätestens innerhalb eines Jahres, meist jedoch schon nach wenigen Wochen oder Tagen, in Geld umgesetzt werden können, spricht man hier von **kurzfristiger Bindung**. Ausnahmsweise können auch Teile des Umlaufvermögens langfristig sein (z.B. Teile des Lagerbestandes). Das »**Fremdkapital**« (= Schulden, Verbindlichkeiten) wird – ebenso wie die Aktiva – in **zwei Teile** gegliedert, nämlich das **langfristige Fremdkapital** und das **kurzfristige Fremdkapital**. Müssen die Schulden innerhalb eines Jahres zurückgezahlt werden, dann spricht man von **kurzfristig**; beträgt die Tilgungsdauer mehr als ein Jahr, handelt es sich um **langfristige** Verbindlichkeiten.

Typisch **kurzfristige Verbindlichkeiten**: Lieferantenverbindlichkeiten (Schulden für Warenlieferungen und Leistungen), Kontokorrentkredite (Bankkredite zur Finanzierung des Umlaufvermögens mit einer Kreditdauer von – de jure – einem Jahr), Wechselverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten (z.B. Verbindlichkeiten gegenüber dem Finanzamt, der Stadtkasse usw.).

Als **langfristige Verbindlichkeiten** können Hypothekarkredite (durch Grund und Gebäude abgesicherte Bankkredite mit einer mehrjährigen Laufzeit) und Rückstellungen, die erst in einigen Jahren zu Ausgaben führen (z.B. Rückstellungen für Pensionen oder Abfertigungen), genannt werden.

Die **Differenz** zwischen **Aktiva** (= Vermögen) und **Passiva** (= Schulden) nennt man **Eigenkapital**. Anders ausgedrückt: Das Eigenkapital ist jener Wert, der dem Geschäftsinhaber nach Zahlung aller Schulden übrig bleibt.

$$\text{Aktiva} - \text{Schulden} = \text{Eigenkapital}$$

$$\text{Aktiva} = \text{Schulden} + \text{Eigenkapital}$$

Obige Bilanzgleichungen sind wie eine Waage, die deshalb die Balance hält, weil die linke Waagschale gleich schwer ist wie die rechte. Diese Feststellung gilt auch für den Fall, dass die Schulden höher sind als die Aktiva. Dann nämlich wird das Eigenkapital zum Fehlkapital (auch negatives Eigenkapital, Minuskapital bzw. nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag genannt). Die Bilanzgleichung lautet in diesem Fall:

$$\text{Aktiva} = \text{Schulden} - \text{Fehlkapital}$$

1.3. Wie funktioniert eine Bilanz?

Bei jedem Geschäftsfall bzw. bei jeder Aktivität ändern sich zumindest zwei der Bilanzpositionen, manchmal auch mehr. Ein Verkauf von Waren kann folgende Bilanzveränderungen nach sich ziehen: Immer reduzieren sich die Warenvorräte um die Verkaufsmenge, bewertet zum Einstandswert.

Wenn es sich um ein Bargeschäft handelt, der Kunde also sofort bezahlt, erhöhen sich die flüssigen Mittel. Werden hingegen die Waren auf Ziel (= Kredit) verkauft, erhöhen sich die Kundenforderungen.

Nehmen wir an, ein **Betrieb** wird **neu gegründet**. Der **Eigentümer legt 40 GE** (= Geldeinheiten) **bar ein**.

Die **Gründungsbilanz** hat nun folgendes Aussehen:

Aktiva	Passiva
Umlaufvermögen	Eigenkapital 40
– Flüssige Mittel 40	

Der Eigentümer entschließt sich, zunächst ein Vorratslager aufzubauen und **kauft Waren für 20 GE**, die er zu **50% bar bezahlen** und zur anderen **Hälfte auf Ziel** (Kredit) anschaffen will. Nach dieser Transaktion hat die Bilanz folgendes Aussehen:

Aktiva	Passiva
Umlaufvermögen	Eigenkapital 40
– Vorräte 20 *	Fremdkapital, kurzfristig
– Flüssige Mittel 30 *	– Lieferanten 10 *
Bilanzsumme 50	Bilanzsumme 50

Hinweis: Alle Positionen, die sich durch diese Transaktion verändert haben, sind mit * gekennzeichnet; das gilt auch für die nächsten beiden Szenarien.

Anschließend will der Eigentümer eine **Fertigungshalle (15 GE) bauen** und **Maschinen (5 GE) kaufen**. Die Finanzierung erfolgt je zur **Hälfte aus Eigenmitteln** (flüssige Mittel bzw. bar) und **langfristigem Fremdkapital** (Hypothekarkredit mit zehnjähriger Tilgungsdauer). Die **neue Bilanz** stellt sich wie folgt dar:

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital 40
– Gebäude 15 *	Fremdkapital, langfristig
– Maschinen 5 * 20	– Hypothekarkredit 10 *
Umlaufvermögen	Fremdkapital, kurzfristig
– Vorräte 20	– Lieferanten 10
– Flüssige Mittel 20 * 40	
Bilanzsumme 60	Bilanzsumme 60

Die Bilanzsumme hat sich neuerlich um 10 GE erhöht, das ist jener Betrag, der bei der Bank für die Investition geborgt wurde. Dieser Bankkredit wird als langfristig angesehen, weil eine Tilgungsdauer von zehn Jahren (also mehr als einem Jahr) vereinbart ist.

Weil sowohl das Gebäude als auch die Maschinen mehrere Jahre genutzt werden (also mehr als ein Jahr), sind sie dem Anlagevermögen (langjährige Bindung) zugeordnet worden.