

WINFRIED HAMEL

Der Gewinn-Tetraeder – Das magische Viereck des Gewinns

Der Gewinn stellt eine ökonomische Größe dar, die in der Wirtschaftspraxis höchste Bedeutung erlangt. An ihn knüpfen sich Erwartungen und Hoffnungen, Enttäuschungen und Begehrlichkeiten, Rechtsfolgen und Rechtsverstöße, innerbetriebliche Maßnahmen und betriebsübergreifende Ansprüche. Der Gewinn zeigt damit ein vielfältiges Gesicht und muss sorgfältig analysiert werden.

Aus dem Blickwinkel des Unternehmens ist der Gewinn eine Steuerungsgröße, die gleichermaßen als Erwartungs- wie auch als Handlungsparameter zu interpretieren ist. Auf der einen Seite stellt der Gewinn das Residuum des ökonomischen Handelns des Unternehmens dar, auf der anderen Seite ist er eine Stell- und Vorgabegröße, die es durch die unternehmerischen Handlungen zu erreichen gilt. An die Erreichung der Gewinn-Vorgaben knüpfen sich zunehmend Konsequenzen, die für die Gesellschafter, die Unternehmensleitung, die Leitenden Angestellten, aber auch die Belegschaften sowie die Öffentlichkeit bedeutsam sind. Es ist daher erforderlich, sich der abstrakten Größe „Gewinn“ von einem spezifischen Standpunkt aus zu nähern; hier wird die Position der Unternehmensführung eingenommen, unabhängig davon, ob sich diese aus Gesellschaftern – Inhabern – oder aus Dritten – Vorständen – rekrutiert.

Der Gewinn ist durch gesetzliche Vorgaben zunächst eindeutig definiert: Gemäß Einkommensteuergesetz (§ 5 EStG) stellt der Gewinn die positive Differenz zwischen dem Nettovermögen eines Steuersubjektes zu Beginn und zum Ende eines Veranlagungszeitraums dar, gemäß Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches (§ 275 HGB) ist Gewinn die positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen. In beiden Fällen handelt es sich um formal uneindeutige Definitionen – inhaltlich jedoch ist keineswegs von einer Eineindeutigkeit auszugehen. Denn zahlreiche Erfassungs-, Zuordnungs-, Bewertungsentscheidungen sowie Sachverhaltsgestaltungen führen zu Gewinnen, die eben nicht einer objektiven Richtigkeit unterliegen, sondern als gestaltet gelten müssen.¹ Unter dem Stichwort der Bilanzpolitik werden derartige Erscheinungen zusammengefasst, wobei in unserer Analyse ausschließlich mit Recht und Gesetz sowie gegebenenfalls unternehmensinternen Satzungen vereinbare Gestaltungen betrachtet werden.²

Mit dem Begriff des Gewinns werden stets drei aufeinander bezogene, aber getrennt zu betrachtende Aspekte verknüpft: die Gewinn-Erzielung, der Gewinn-Ausweis und die Gewinn-Verwendung.³ Aus diesen drei Aspekten ergibt sich ein „magisches Dreieck des Gewinns“, wie es in Abbildung 1 angedeutet ist:

¹ Vgl. Wöhe und Döring (²¹2002: 1046ff.).

² Die Betrachtung krimineller Bilanzierungen mag einen besonderen Reiz entfalten, vor allem angesichts zahlreicher Ereignisse der letzten Zeit (ca. seit 1990); dies würde jedoch eine ernsthafte Diskussion in eine Richtung lenken, die hier nicht beabsichtigt ist.

³ Vgl. Sieben *et al.* (²1981: Sp. 226f.).

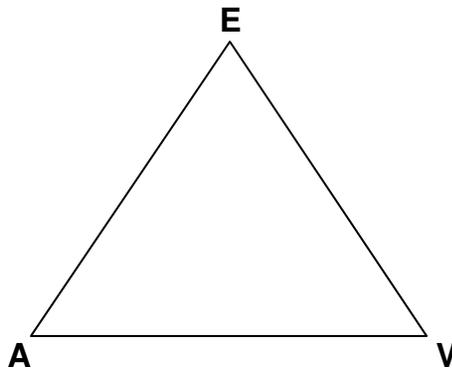


Abb. 1: Das „magische Dreieck des Gewinns“ (E = Gewinn-Erzielung, A = Gewinn-Ausweis und V = Gewinn-Verwendung).

Jeder dieser drei Bestandteile ist auf dahinter liegende Einflussgrößen bezogen, die das Dreieck zu einem komplexen Geflecht von gewinnbezogenen Elementen erweitert.⁴ Als Beispiele seien lediglich angeführt:

(a) Die Gewinn-Erzielung basiert auf wenigstens den folgenden Kategorien:

- ordentliche betriebliche Aktivitäten (obA):
 - Umsätze und Bestandsveränderungen,
 - Aufwendungen für die Umsatzerzielung für Personal, Material, Maschinennutzung, sonstige Aufwendungen;
- ordentliche nichtbetriebliche Aktivitäten (nbA):
 - Erträge aus Finanz- und Kapitalanlagen, Aufwendungen für Zinsen, Mieten und Pachten für nichtbetrieblich genutzte Vermögensgegenstände;
- außerordentliche Aktivitäten und Ereignisse (aAE):
 - Erträge aus Substanzverkäufen über Buchwert, Steuerrückerstattungen für weit zurückliegende Veranlagungszeiträume, Schadensereignisse ohne hinreichenden Versicherungsschutz, nicht betriebsbedingte Strafzahlungen oder Bußgelder.

(b) Der Gewinn-Ausweis ist auf eigenständige Vorgänge zurückzuführen:

- Bewertungsentscheidungen zu einzelnen Bilanz- und Gewinn-und-Verlust- (GuV-) Positionen (BE):
 - gemildertes Niederstwertprinzip bei Gegenständen des Anlagevermögens, Nutzung von Wahlrechten bei der Aktivierung unfertiger Erzeugnisse, Dotierung von Rückstellungen, Abgrenzung von Periodengrenzen überschreitenden Zahlungen (aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten [RAP]), Bewertung vermuteter Forderungsausfälle, Anwendung unterschiedlicher Abschreibungsverfahren;

⁴ Vgl. Hauschildt (31996).

- Zuordnungsentscheidungen (ZE):
 - Einordnung von Vermögensgegenständen in das Anlage- oder Umlaufvermögen;
- Erfassungsentscheidungen (EE):
 - Passivierung drohender Forderungsausfälle über Pauschalwertberichtigungen, Aktivierung der Kosten der Inangangsetzung des Geschäftsbetriebs.

(c) Die Gewinn-Verwendung ist ebenfalls unterschiedlich ausgestaltbar:

- Ausschüttung des Gewinns an die Gesellschafter (GaG),
- Ausschüttung von Gewinn-Teilen an den Fiskus (GaF),
- Einbehaltung des Gewinns zur Thesaurierung (GzT),
- Einbehaltung des Gewinns zum Vortrag auf neue Rechnung (GzV).

Das Dreieck des Gewinns erhält damit eine erweiterte Fassung:

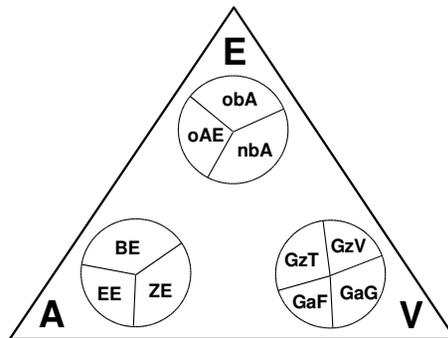


Abb. 2: Das erweiterte „magische Dreieck des Gewinns“.

Die Wirkungen der drei aufeinander bezogenen Elemente des Gewinns lassen sich im Paarvergleich deutlich herausstellen:

1. Es wird mehr Gewinn ausgewiesen, als erzielt wurde.
2. Es wird weniger Gewinn ausgewiesen, als erzielt wurde.
3. Es wird mehr Gewinn verwendet, als erzielt wurde.
4. Es wird weniger Gewinn verwendet, als erzielt wurde.
5. Es wird mehr Gewinn verwendet, als ausgewiesen wurde.
6. Es wird weniger Gewinn verwendet, als ausgewiesen wurde.

Fasst man alle drei Elemente zusammen, ergeben sich neun charakteristische Kombinationen der Beziehungen der Gewinn-Elemente zueinander:

1. $V > A > E$	4. $V = A > E$	7. $V < A > E$
2. $V > A = E$	5. $V = A = E$	8. $V < A = E$
3. $V > A < E$	6. $V = A < E$	9. $V < A < E$

Von diesen neun Kombinationen sind die Möglichkeiten 1, 5 und 9 am ausgeprägtesten; sie führen zu den deutlichsten Konsequenzen. Bei der Kombination 1., bei der mehr verwendet und mehr ausgeschüttet als erzielt wird, besteht die Gefahr der Gläubigerschädigung, indem bestehende Reserven aufgelöst und ausgeschüttet werden; man kann diese Kombination salopp als „Ausbluten der Gläubiger“ bezeichnen. Das Gegenstück ist die Kombination 9, bei der weniger verwendet als ausgewiesen und weniger ausgewiesen als erzielt wird. Hierbei wird den Gesellschaftern eine Ausschüttung vorenthalten, so dass das Phänomen des „Aushungerns der Gesellschafter“ auftritt. Bei der Kombination 5, bei der Verwendung, Ausweis und Erzielung identisch sind, besteht eine absolute Neutralität gegenüber allen externen Anspruchstellern, also den Gläubigern und den Gesellschaftern. Der Fiskus ist hier nicht berücksichtigungsnotwendig, da er sich über eine eigenständige Gewinn-Ermittlungsmethodik – die Steuerbilanz – ein anderes Bild zeigen lässt, als es die Handelsbilanz darstellen kann.

Angesichts einer derartigen Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten der Gewinn-Elemente und ihrer Beziehungen untereinander wird es erforderlich, ein Metakriterium zu entwickeln, das es erlaubt, klare Strukturen der Gewinn-Behandlung zu entwerfen. Dieses Metakriterium kann nur von den Kerngruppen des Unternehmens – den Gesellschaftern oder den Führungsorganen – vorgegeben werden, da diese die Geschicke des Unternehmens zu bestimmen haben. Das Metakriterium passt sich in die Zielsetzung des Unternehmens ein, sie kann geradezu als integraler Bestandteil der Zielfigur interpretiert werden. Als Beispiele derartiger Zielbestandteile können genannt werden:

1. Langfristige Erhaltung des Unternehmens bei ständigem innerem Wachstum,
2. Vermeidung öffentlicher Unruhe auf Grund schwankender Gewinne,
3. Vorstellung eines prosperierenden, soliden Unternehmens.

Aus derartigen Zielstellungen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten; für den ersten Zielbestandteil würde dies geringe Ausschüttungen bedeuten, also $V < E$; für den zweiten Bestandteil bedeutete dies Ausschüttungsstetigkeit unabhängig von der Erzielung; für den dritten Bestandteil resultierte daraus ein antizyklischer Gewinn-Ausweis, d. h. $A < E$ bei guter Wirtschaftslage und $A > E$ bei schlechter Wirtschaftslage.

Die Entscheidungsträger des Unternehmens haben somit eine gewinnbezogene Zielsetzung vorzunehmen, die die übrigen Bestandteile des Gewinns dominiert. In der graphischen Darstellung erweitert sich das „magische Dreieck des Gewinns“ zum Gewinn-Tetraeder:

Die Gewinn-Konzeption bildet die Vorstellung ab, die die Organe des Unternehmens von dem zu erreichenden Gewinn entwickeln. Damit ist nicht die formal-juristische Definition aus Abgabenordnung oder Handelsgesetzbuch gemeint, sondern die ökonomisch relevante unternehmensspezifische Gewinn-Bestimmung. Aus der dynamischen Entwicklung der Wirtschaft in ihrem inzwischen globalen Anspruch wird deutlich, dass die nominale Gewinn-Definition des Rechtssystems nicht ausreicht, um den Erhalt eines Unternehmens zu sichern. Inflation, Geldwertschwankungen, technischer Fortschritt, gesellschaftlicher Wandel, Marktveränderungen und Ähnliches verlangen von den Unternehmen ständige Anpassungen an neue Gegebenheiten, die nur bewältigt werden können, wenn das Unternehmen über hinreichende Mittel verfügt, um die erforderlichen Investitionen oder

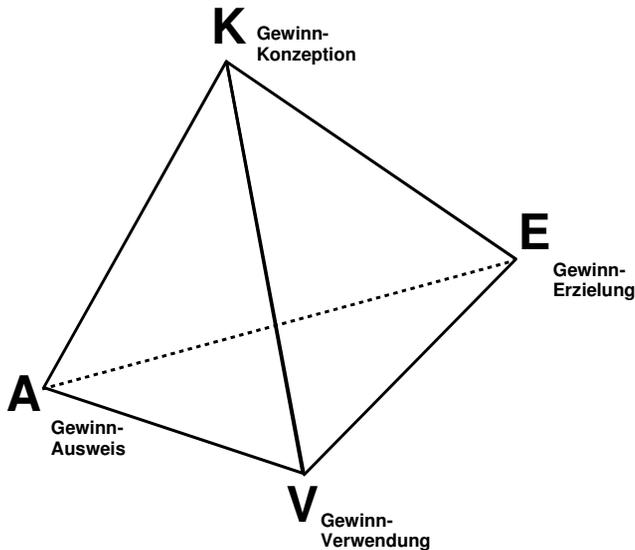


Abb. 3: Der Gewinn-Tetraeder.

Kostenübernahmen zu tragen. In der wissenschaftlichen Literatur wird dieses Erfordernis unter dem Stichwort „Kapitalerhaltung“ in unterschiedlichen Varianten diskutiert.⁵

Auch der Gesetzgeber erkennt die Notwendigkeit einer über die nominale Kapitalerhaltung hinausgehende Vermögensbildung der Unternehmen an. Kapitalgesellschaften in der Form der Aktiengesellschaft hat er gemäß § 150 Aktiengesetz (AktG) die Verpflichtung auferlegt, eine gesetzliche Rücklage zu bilden, die durch weitere Gewinn-Rücklagen ergänzt werden kann. Damit wird eine Gewinn-Thesaurierung erreicht, die geeignet ist, Substanzverzehr durch Inflation⁶ oder Ähnliches zu mildern oder gar aufzufangen. Die Satzungen der meisten Kapitalgesellschaften greifen diese Idee auf und erzwingen Rücklagen aus den erzielten Gewinnen, so dass eine kontinuierliche Vermögensmehrung stattfindet, solange keine Verluste erlitten werden.

Es stellt sich dann die Frage, welcher Substanz- oder Kapitalerhaltungsvariante die Organe des Unternehmens folgen wollen – beständig oder auch von Fall zu Fall. Als wichtigste Varianten wären zu nennen:

1. *Reale (Geld-)Kapitalerhaltung*: Diese liegt vor, wenn ein Gewinn erwirtschaftet wird, der so hoch ausfällt, dass die Kaufkraft des Eigenkapitals erhalten bleibt. Das bedeutet, dass das um einen noch zu bestimmenden Inflationsindex bereinigte Eigenkapital am Ende der Betrachtungsperiode nicht kleiner sein darf als das Eigenkapital am Anfang derselben Periode. Die Organe der Unternehmensleitung müssten demnach dafür

⁵ Vgl. Schildbach (⁵1993: Sp. 2092ff.).

⁶ Als Inflation wäre nicht der Konsumgüterpreisindex heranzuziehen, sondern diejenige Inflationsrate, die für das betrachtete Unternehmen relevant ist, also beispielsweise der Investitionsgüterpreisindex, der Großhandels- oder Einzelhandelspreisindex, der Import- oder Exportpreisindex oder eine andere branchenspezifische Inflationsrate.

sorgen, dass so viel Gewinn im Unternehmen verbleibt, wie der Kaufkraftschwund ausmacht. Es ist dann eine Frage der aktuellen Gestaltung, ob dies über die Gewinn-Erzielung, den Gewinn-Ausweis oder über die Gewinn-Verwendung vollzogen wird.

2. *Reproduktive oder absolute Substanzerhaltung*: Hier wird auf die materielle Ausstattung des Unternehmens mit Produktionsfaktoren abgehoben. Reproduktive Substanzerhaltung liegt vor, wenn das Unternehmen in der Lage ist, alle innerhalb der Periode verbrauchten Vermögensgüter in identischer oder wenigstens ähnlicher Form wiederzubeschaffen, wobei die Wiederbeschaffungspreise am Gewinn-Ermittlungsstichtag einzusetzen sind. Hier wird also eine spezifische Inflationsrate mit der materiellen Komponente der Geschäftsausstattung kombiniert. Allerdings ergibt sich hierbei das Problem, dass technischer Fortschritt kaum adäquat berücksichtigt werden kann.
3. *Relative Substanzerhaltung*: Bei der relativen Substanzerhaltung gelingt es dem Unternehmen, seine relative Bedeutung in der Volkswirtschaft zu behaupten, also mit der Produktivität der Wettbewerber Schritt zu halten – das gilt allerdings in beiden Richtungen, wobei lediglich die ausweitende Richtung hier von Bedeutung ist, wenn man unterstellt, dass kein Unternehmen ohne Not schrumpfen möchte.
4. *Leistungsadäquate Substanzerhaltung*: Die Weiterführung der relativen besteht in der leistungsadäquaten Substanzerhaltung. Hierbei werden nicht nur die Produktivität der Wettbewerber, sondern auch der technische Fortschritt sowie allfällige Bedarfsverschiebungen in die Betrachtung einbezogen. Gewinn liegt nach dieser Konzeption also erst dann vor, wenn der Ersatz verbrauchter Güter durch solche erfolgt, die dem aktuellen Stand der Technik sowie der wirtschaftlichen Entwicklung entsprechen.
5. *Ökonomischer Gewinn*: Der ökonomische Gewinn zielt auf die zukünftig zu erzielenden Erträge ab. Er liegt vor, wenn der Barwert der zukünftigen Erträge größer ist als der Barwert des Vermögens am Anfang der Betrachtungsperiode. Hierbei lässt sich eine Inflationsrate einrechnen, wobei eine Entscheidung über die Art und Höhe der einzubeziehenden Inflation getroffen werden muss; dadurch ist das Rechenverfahren mit zusätzlichen Unsicherheiten behaftet. Eine Nachprüfbarkeit der Ergebnisse ist damit weitgehend ausgeschlossen.

Die Unternehmensleitung ist darin frei, sich für eine der hier genannten Substanzerhaltungsvarianten zu entscheiden oder eine eigenständige zu entwickeln. So könnte man sich vorstellen, dass im Sinne einer sehr konservativen Unternehmenspolitik eine Reservenbildung vorgesehen ist, die weit über eine wie auch immer definierte Kapitalerhaltung hinausgeht und in erheblichem Maße Rücklagen bildet – oder über stille Reserven „Polster“ ansammelt, die später auftretende Risiken leichter zu überwinden oder auch nur zu verschleiern ermöglichen. Über die potenziellen Wirkungen derartiger Verhaltensweisen sei hier jedoch nicht referiert.

Ebenso könnte man sich vorstellen, dass das Unternehmen eine weitgehende Ausschüttung von erzielten Gewinnen vorsieht, die es möglicherweise mit allfälligen Kapitalerhöhungen verknüpft, um auf diese Weise den Gesellschaftern Gelegenheit zu geben, über ihr jeweiliges finanzwirtschaftliches, risikobehaftetes Engagement selbst zu entscheiden.

Hierbei wäre es stets erforderlich, für eine Kapitalerhöhung überzeugende Argumente heranzuziehen, die das Management zu strategischen Überlegungen zwingen würden. Eine derartige Verhaltensweise entspräche dem *mangement by obligation to argument* – das

im Zweifel sehr viel effizienter ist als ein Management, das im Nachhinein nach Begründungen für Fehlentwicklungen fahndet.

Sobald sich eine Unternehmensleitung entschlossen hat, einer bestimmte Gewinn-Konzeption zu folgen, steht sie vor der Aufgabe, die übrigen Elemente des Gewinns in der Weise zu gestalten, dass ihre Gewinn-Konzeption durchgehalten werden kann. Sie muss folglich sowohl bei der Gewinn-Erzielung, aber auch beim Gewinn-Ausweis sowie bei der Gewinn-Verwendung Maßnahmen ergreifen, die dem übergeordneten Metakriterium genügen. Meist wird es erforderlich werden, an allen drei Elementen anzusetzen, sofern die geltenden Rechtsnormen nicht verletzt werden sollen.

Dabei ergibt sich eine besondere Schwierigkeit daraus, dass die Gewinn-Erwirtschaftung keinen statischen, sondern stets einen dynamischen Charakter aufweist. Nur über die Zeit werden Erfolge und Misserfolge erarbeitet, die sich über den Gewinn manifestieren. Dabei sind Schwankungen in der wirtschaftlichen Entwicklung als gegeben hinzunehmen, was dazu führen muss, dass die Unternehmensorgane eine längerfristige Perspektive strategischer Gewinn-Behandlung einzunehmen haben. Denn es zeigt sich, dass Maßnahmen, die innerhalb der Bilanzpolitik für einen Periodenabschluss sinnvoll und zielführend sind, in einer Folgeperiode entgegengerichtete Wirkungen aufweisen. So führt etwa eine überhöhte Dotierung von Rückstellungen in einer Periode zu einer entsprechenden Auflösung von überdimensionierten Rückstellungen in einer anderen Periode. Die Gewinn mindern- (verschiebende) Wirkung des aktuellen Aufwands führt damit zu einer Gewinn erhöhenden Auflösung zu einem späteren Zeitpunkt, der möglicherweise als sehr unglücklich angesehen werden muss, weil in der Auflösungsperiode bereits hohe Gewinne angefallen sind, die nicht weiter aufgebläht werden sollten. Hier ließen sich zahlreiche weitere Beispiele heranziehen, die alle belegen, dass Bilanzen aufeinander aufbauende Ketten von Zwischenabschlüssen darstellen, die in einem zeitlich-inhaltlichen Verbund stehen. Die Nichtbeachtung dieses Zusammenhangs kann zu sehr unliebsamen Überraschungen führen und die Gewinn-Konzeption als Metakriterium nachhaltig verletzen.

Das hier vorgestellte Konzept des Gewinn-Tetraeders geht von der impliziten Unterstellung aus, dass die Gewinn-Konzeption als Oberziel anzusehen ist, dem die übrigen Elemente des Gewinns stets untergeordnet sind und die daher Mittelcharakter aufweisen. Prinzipiell ist diese Sichtweise als Idealzustand zutreffend, doch die Realität hält sich oft nicht an die theoretische Ideallinie. Man muss daher akzeptieren, dass die weiteren Elemente des Gewinns als Einflussfaktoren oder als Restriktionen der Gewinn-Konzeption wirken. Es liegt auf der Hand, dass etwa in einer Schrumpfungsphase der Volkswirtschaft eine Gewinn-Steigerung des einzelnen Unternehmens nicht immer gelingen kann, so dass auch keine Gewinn-Erzielung in der von der Gewinn-Konzeption geforderten Höhe erreichbar ist. In diesem Fall determiniert das Gewinn-Element die Gewinn-Konzeption – eine Erfahrung, die viele Unternehmen schon haben machen müssen. Dasselbe gilt für die Gewinn-Elemente untereinander: Sofern den Rechnungslegungsvorschriften nicht zuwidergehandelt wird, sind Sachverhaltsgestaltungen oder Bewertungsspielräume nur in begrenztem Maße gegeben, so dass nicht alles, was aus Sicht des Unternehmens wünschenswert sein könnte, auch durchführbar ist. Der Gewinn-Tetraeder stellt unter dieser Betrachtung ein in sich geschlossenes, ganzheitliches Gebilde dar, das je nach situativen Gegebenheiten eine andere Ecke als Ausgangspunkt der Betrachtung erzwingt. Die Me-

tapher des Tetraeders macht deutlich: Es ist nicht möglich anzugeben, was das Wichtigste ist: die Kanten, die Flächen oder die Ecken – und jeweils welche.

Literatur

HAUSCHILDT, Jürgen. *Erfolgs-, Finanz- und Bilanzanalyse*. Köln ³1996.

SCHILDBACH, Thomas. „Kapital- und Substanzerhaltung“, in: Waldemar WITTMANN *et al.* (Hrsg.). *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart ⁵1993, Sp. 2088-2101.

SIEBEN, Günter, Manfred Jürgen MATSCHKE und Elke KÖNIG. „Bilanzpolitik“, in: Erich KOSIOL *et al.* (Hrsg.). *Handwörterbuch des Rechnungswesens*. Stuttgart ²1981, Sp. 224-236.

WÖHE, Günter und Ulrich DÖRING. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München ²¹2002.