

Controllers Trickkiste:

Begriffsverwirrung vermeiden (Teil 1)



FOTO: PANTHERMEDIA.NET / RAINERPLENDL

In der ersten Folge einer Serie zu Begriffen aus dem Controlling erklärt Dr. Peter Hoberg die verschiedenen Bedeutungen der Begriffe „Ertrag“ und „Zusatzleistungen“.

VON DR. PETER HOBERG

Die Wirtschaftswissenschaften haben im Laufe der Zeit Fachbegriffe entwickelt, die exakt definiert sind. Auf ihrer Basis können Aussagen getroffen werden. Leider aber gibt es in den Wirtschaftswissenschaften einige Begriffe, die mehrdeutig sind, was zu vielen Missverständnissen und Fehlern führt. Darunter findet man auch Kernbegriffe, so dass Aufklärung nottut. Der Controller ist immer wieder gefragt, genau zu definieren, was einzelne Begriffe bedeuten, damit alle ein gemeinsames Verständnis haben. Im Folgenden werden einige Begriffe vorgestellt, die mehrfach und das noch sehr unterschiedlich belegt sind. Der Controller muss sie kennen und sofort die Klä-

rung fordern, von welcher Definition man ausgehen soll.

1. Ertrag

Die Analyse des Begriffs „Ertrag“ fördert sehr unterschiedliche Inhalte zutage, deren Vermischung zu großem Chaos führen kann.

1.1 Ertrag in der Produktionstheorie

Der Ertrag in der Produktionstheorie zeigt die mengenmäßigen Beziehungen zwischen Ertrag (Outputmenge) und Inputfaktoren (vgl. z. B. Wöhe, S. 301 ff.). Dargestellt wird die Outputmenge in Abhängigkeit von den Einsatzmengen der Inputfaktoren.



Sie kennen weitere mehrdeutige Begriffe? Schicken Sie uns Ihren Vorschlag: redaktion@controlling-journal.de



Wer den Begriff „Ertrag“ verwendet, sollte genau wissen welchen Ertrag er meint.

(FOTO: REIMUS.NET / RECHENBERG)

Wird nur ein Inputfaktor geändert, spricht man von partieller Faktorvariation. Es sei betont, dass Input und Ertrag (Output) in Mengeneinheiten gemessen werden. Dieser Hinweis ist nötig, weil andere Definitionen einen dann anderen Ertrag in Geldeinheiten messen (siehe Punkt 1.2).

Die übliche Produktions- oder Ertragsfunktion sieht wie folgt aus:

$$E = E(r_1, \dots, r_i, \dots, r_{in})$$

E	Ertrag, gemessen in Ertragseinheiten (Mengeneinheiten)
r_i	Einsatzmenge des Inputfaktors i , gemessen in Faktoreinheiten
i	$i = 1, \dots, in$, Index für Inputfaktoren

Zusätzlich zu dieser Standarddarstellung empfiehlt es sich, zeitliche Angaben zu machen, indem zum Beispiel die Periode angegeben wird, in welcher der Ertrag erstellt wurde.

Auf Basis dieser Ertragsfunktion werden die Mengen der Inputfaktoren mit den Preisen bewertet, um zur Kostenfunktion zu kommen. Die Ertragsfunktion liefert somit nur das Mengengerüst. Man sollte somit nicht von Ertragsfunktionen sprechen, sondern von Produktions- oder Output Funktionen.

1.2 Ertrag im externen Rechnungswesen

Im externen Rechnungswesen sind die Erträge das Gegenstück zum Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung. Sie werden gemessen in

Euro in der betrachteten Periode. Der Ertrag umfasst in dieser Anwendung also sowohl die Mengen- als auch die Wertkomponente. Beides geschieht nach den Regeln des externen Rechnungswesens.

Da der „Ertrag“ in dieser Anwendung im Handelsgesetzbuch auftaucht, kann er kaum ersetzt werden. Also bleibt dem Controller nur die Möglichkeit, durch Nennung der Einheit (€ in der betrachteten Periode) und der Anwendung (externes Rechnungswesen) Missverständnissen vorzubeugen.

1.3 Ertrag im Yield Management

Leider findet man auch im Yield-Management die Forderung, dass der Ertrag maximiert werden müsse. Dies wirft mehrere Probleme auf. Das Yield-Management soll sicherstellen, dass zum Beispiel ein Flug mit dem maximalen Deckungsbeitrag durchgeführt wird. Dies wird mit einer Preis-Mengen-Steuerung zu erreichen versucht. Wie passt nun der Ertrag in diese Aufgabenstellung? Leider gar nicht. Es kann nicht um die mengenmäßige Maximierung aus Punkt 1.1 gehen. Dann könnte man die Tickets verschenken und hätte die Maschinen ausgebucht.

Auch der Ertrag aus Punkt 1.2 kann nicht gemeint sein. Einmal sollte keine Größe aus dem externen Rechnungswesen das Ziel einer innerbetrieblichen Optimierung sein, weil dann kalkulatorische Rechenelemente nicht berücksichtigt werden können. Zum anderen reicht die Betrachtung nur der positiven Seite nicht aus, weil durch jede Buchung auch Kosten entstehen (Catering, Flughafengebühren, Kartenprovisionen usw.). In diesem Fall ist die Empfehlung einfach: Verzicht auf den falschen Begriff des „Ertrags“ und Verwendung des Begriffs des Deckungsbeitrags als das zu maximierende Ziel.

1.4 Ertrag in der wirtschaftlichen Umgangssprache

Den Begriff „Ertrag“ hört man auch häufig in Interviews mit Wirtschaftsvertretern. Sie wollen den Ertrag steigern. Gemeint ist aber in der Regel nicht der Ertrag, sondern der Gewinn, also der Ertrag abzüglich des Aufwands.



Denn fast immer wirkt eine Maßnahme auf Ertrag und Aufwand. Als wunderschönes Beispiel dient die Meldung des Handelsblatts vom 26.09.2016 19:01 Uhr: „Um die Erträge der Commerzbank zu erhöhen, greift Martin Zielke zu drastischen Mitteln: Rund 9000 Stellen sollen wegfallen, die Dividende soll gestrichen werden. Doch die Restrukturierung dürfte viel Geld kosten.“

Die Maßnahmen greifen somit auf der Aufwandseite an und weniger auf der Ertragsseite. Wenn man die Differenz aus Ertrag und Aufwand meint, könnte man eventuell von Nettoerträgen reden. Aber das wären immer noch Größen des externen Rechnungswesens. Besser wäre es, wenn das Betriebsergebnis, also die Differenz aus Nettoumsätzen und Kosten maximiert würde. Damit ist man dann im internen Rechnungswesen, womit der Ein-

bezug der wichtigen kalkulatorischen Kosten (z. B. für Unternehmerlohn, Miete, Eigenkapital usw.) möglich wird.

Ein Grund für die unglückliche Wahl des Begriffes „Ertrag“ liegt in diesem Fall wohl auch darin, dass der Terminus „Gewinnmaximierung“ in Deutschland einen schlechten Beigeschmack hat. Lösungsmöglichkeit: Stopp der Verwendung des Ertragsbegriffs und Ersatz durch passendere Zielgröße wie Gewinn vor Steuern oder noch besser Betriebsergebnis im betriebswirtschaftlichen Sinn.

2. Zusatzleistungen

Auch der Begriff der Zusatzleistungen wird unterschiedlich eingesetzt, einmal im internen Rechnungswesen und zum anderen im Marketing/Vertrieb.









Controlling im digitalen Zeitalter

Top-Referenten und Fachaussteller informieren über Controlling als Steuerungsinstrument und Führungsphilosophie.

Controlling Congress, 25. - 26.04.2017 in Köln

Im digitalen Zeitalter werden die Intensität und die Geschwindigkeit der Steuerung auf eine neue Stufe gehoben. Daher ist der Wertbeitrag des Controllings neu zu bestimmen. Auf dem Congress werden die Facetten des Controllings unter dieser Fragestellung auf den Prüfstand gestellt und aktuelle Best-Practice-Beispiele präsentiert.



www.ifc-ebert.de

www.addison.de

2.1 Zusatzleistungen in der Kosten- und Leistungsrechnung

Unternehmen müssen einen Jahresabschluss vorlegen (externes Rechnungswesen), der nach bestimmten juristischen Vorgaben (insbesondere HBG) aufgestellt werden muss. Aus verschiedenen Gründen gibt es einige gesetzliche Regelungen, die betriebswirtschaftlich gesehen zu wenig realistischen Ergebnissen führen. Daher wurden für die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) Korrekturmaßnahmen erarbeitet, mit denen die Ergebnisse an die Wirklichkeit herangeführt werden.

Ein Instrument auf diesem Weg besteht in Zusatzleistungen. Bei diesen hat das Unternehmen eine Leistung erbracht, ohne dass dies im externen Rechnungswesen zu sehen wäre. Das Paradebeispiel besteht im Wertzuwachs bei selbst geschaffenen Marken. So darf die Marke Coca-Cola nicht bilanziert werden, obwohl sie für das Unternehmen das mit Abstand wichtigste Wirtschaftsgut darstellt.

Nur gekaufte Marken dürfen im externen Rechnungswesen aktiviert werden. Somit sind die Bilanzen fast aller Markenartikelunternehmen wenig aussagestark, weil die wichtigsten Güter – nämlich die Marken – nicht aufgeführt sind. Ähnliches gilt für das Knowhow oder die Kundenbindung von Internetunternehmen.

Gemessen werden die Zusatzleistungen in € in der betrachteten Periode. Umfassen würden die Zusatzleistungen zum Beispiel die Werterhöhung der eigenen Marken.

Da sich dieser Begriff im internen Rechnungswesen etabliert hat und sinnvoll ist als Pendant zu den Zusatzkosten, sollte keine Änderung vorgenommen werden.

2.2 Zusatzleistungen in Marketing und Vertrieb

Der gleiche Begriff der „Zusatzleistungen“ wird auch im Marketing und Vertrieb verwendet. Hier geht es dann um den Versuch, einem Kunden noch weitere Services zu verkaufen, wenn er sich für ein Basisprodukt entschieden hat. Wenn jemand einen Flug gebucht hat, soll er dann auch einen besseren Sitzplatz, mehr Freigepäck, Essen an Bord, Mietwagen, Hotel

usw. kaufen. Im Englischen spricht man von Ancillary Services. Ziel ist es, den Deckungsbeitrag mit dem Kunden zu maximieren. Dieser ergibt sich, indem der Deckungsbeitrag der Basisprodukte und der Deckungsbeitrag aus den Ancillary Service addiert wird.

Zusatzleistungen stellen in diesem Zusammenhang eine Kategorie dar. Sie haben erst dann eine Einheit, wenn sie spezifiziert werden. Dann kann man z. B. von der Anzahl vermittelter Hotelübernachtungen in einer Periode sprechen. Statt von Zusatzleistungen sollte man vielleicht von weiteren Leistungen reden. Sie sind außerordentlich wichtig, weil ihr Gewinnbeitrag (nach Zinsen und Steuern) häufig höher ist als der der Basisleistung. Oder man verwendet den englischen Ausdruck der Ancillary Services.

Schlussfolgerung

Wenn man einen der missverständlichen Begriffe hört, sollte man sofort auf einer Begriffserklärung bestehen bzw. in Erfahrung bringen, für welchen Zusammenhang er gebraucht wird. Als Nutzer dieser Begriffe sollte man gleich am Anfang klar stellen, welche Variante gemeint ist. In einigen Fällen kann man durch einen passenderen Begriff (z. B. Deckungsbeitrag statt Ertrag) Missverständnissen vorbeugen. Als generelle Immunisierungsstrategie kann man empfehlen, dass immer die Einheit angegeben wird, in welcher die Größe gemessen wird.

Literaturverzeichnis

Hoberg, P.: Kalkulatorische Leistungen im internen Rechnungswesen, in: Wisu 11/2016, 45. Jg., S. 1229-1236.

Wöhe, G., Döring, U., Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016.

Sie kennen noch mehrdeutige Begriffe? Schicken Sie uns Ihren Vorschlag an redaktion@controlling-journal.de, Stichwort „Begriffsverwirrung“!

