

2.1 Fragen an das Rechnungswesen

Wie teuer war noch einmal diese tolle Werbekampagne vor drei Jahren, die uns so viele neue Abonnenten gebracht hat?

Was ist denn der alte Lieferwagen noch wert, den wir verkaufen könnten?

Wie hoch waren unsere Schulden am Ende des letzten Monats?

Unser Gaststar will 10 % mehr Honorar als letztes Jahr. Werden wir uns das leisten können?

Meinst Du, wir beiden Geschäftsführer könnten uns einmal eine Gehaltserhöhung genehmigen lassen?

Was geschieht, wenn wir den beantragten Förderbetrag doch nur zur Hälfte bekommen?

Inwieweit kann das Rechnungswesen diese Fragen beantworten? Bei manchen ist dies einfach, bei anderen weniger.

- Eine Antwort auf die Frage zur Werbekampagne ist möglich, wenn vor drei Jahren eine projektbezogene Kostenaufstellung betrieben wurde, mittels derer eine Zuordnung von Kosten vorgenommen wurde.
- Zum Lieferwagen kann man „in die Bücher schauen“ und den Buchwert sehen. Ob dieser dem Verkehrswert, also einem möglichen Verkaufspreis, entspricht, ist nicht ersichtlich.
- Für die Feststellung der Schulden genügt ebenfalls ein Blick in die Buchführung, in die entsprechenden Konten zu den Verbindlichkeiten.
- Für Antworten auf die weiteren drei Fragen zur Honorarforderung, zur Gehaltserhöhung und zum Förderrisiko muss eine umfangreichere Planung vor-

liegen, die am besten mit mehreren Szenarien die Konsequenzen verschiedener Annahmen errechnet.

Hinter den Antworten liegt eine unterschiedliche Ausgestaltung des Rechnungswesens.

In einer Großstadt wird der Kulturhaushalt gekürzt. Die Mitarbeiter des Kulturamts wissen kaum noch, wie sie mit dem geringeren Budget sinnvoll die zahlreichen Kulturorganisationen unterstützen sollen. Eine aufgeregte Diskussion um die Kriterien und der Einfluss einer im Kulturbereich leidlich erfahrenen Unternehmensberatung führen zu einer Checkliste, die alle Einrichtungen zusammen mit Förderanträgen auszufüllen haben. Darin wird u. a. nach strukturierten Zahlenwerken für die letzten drei Jahre gefragt. Besucherzahlen, verkaufte Eintrittskarten, gezahlte Honorare, feste Personalkosten, Bürokosten, Ausgaben für Werbung und anderes sind in harten Zahlen vorzulegen. Das Kulturamt bietet drei Informationsabende an...

2.2 Das externe Rechnungswesen

2.2.1 Adressaten und Aufgaben

Finanzielle Zahlen können beruhigen oder schlaflose Nächte verursachen. Nur: Ohne sie ist nicht auszukommen. Sie sollen Sachverhalte ausdrücken, „auf den Punkt bringen“. Sie sollen ein möglichst objektives Abbild der ökonomischen Lage liefern, damit ein klares Bild entsteht. Für wen soll dieses erstellt werden? Es sind ganz unterschiedliche Interessengruppen – die Stakeholder. An den Zahlen sind interessiert:

- die Gesellschafter / Eigentümer des Kulturbetriebs, die wissen möchten, ob „sich das Ganze trägt“,
- der Staat (als Fiskus wegen zu erwartender Steuern oder als zuschussgebende Kulturbehörde),
- die Gläubiger wie Banken, die sich um Zinsen und Kreditrückzahlung sorgen,
- die Lieferanten, die sich Gedanken um ihre Aufträge machen,
- die Besucher (Kunden), die vielleicht wissen möchten, wie es ihrem Lieblingstheater ökonomisch geht,
- die Beschäftigten, denen die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes wichtig ist,
- Gewerkschaften, Medien, weitere Öffentlichkeit ...

Viele dieser Interessengruppen stehen außerhalb des Kulturbetriebs. Sie können unter bestimmten Gegebenheiten Einblick in die Zahlen bekommen, mit denen ein Bericht über den Kulturbetrieb als Ganzes erstattet wird. Deshalb sprechen wir vom externen Rechnungswesen. Es besteht aus Buchführung und Jahresabschluss und dient im Wesentlichen der Dokumentation und Rechenschaftslegung. Das interne Rechnungswesen mit der Kostenrechnung liefert „nur“ Zahlen für die Leitung, nicht für Außenstehende. Es dient der Wirtschaftlichkeitskontrolle und der Unterstützung von Entscheidungen

Die Aufgaben des externen Rechnungswesens sind zunächst auf die vorliegenden Ist-Daten aus der Vergangenheit ausgerichtet. Wie später gezeigt wird, sind daraus auch gute Möglichkeiten für eine in die (nähere) Zukunft gerichtete Planung möglich.

2.2.2 Buchführung

Damit diese Aufgaben erfüllt werden können, ist die laufende Aufzeichnung des Geschehens wichtigste Grundlage. Dies geschieht in der Finanz- oder Geschäftsbuchführung. Es gibt dazu eine Reihe von rechtlichen Vorschriften, für Wirtschaftsunternehmen u. a. im Handelsgesetzbuch (HGB), die zu beachten sind. Dazu gehört die jährliche körperliche Bestandsaufnahme von Vermögensgegenständen (Inventur), die Einhaltung von Aufbewahrungsfristen für Dokumente und anderes mehr. Größere Kulturbetriebe werden die in Wirtschaftsunternehmen übliche „doppelte Buchführung“ verwenden – ein nur auf die ersten Blicke kompliziertes System. Sie trägt ihren Namen daher, dass jeder Geschäftsvorfall in zweierlei Sichtweise aufgezeichnet wird: Das Gehalt für den Bühnenarbeiter z. B. wird einerseits auf dem Konto „Gehälter“ gebucht und andererseits auf dem Konto „Bankguthaben“ – weil das Geld per Banküberweisung abgebucht wird. Details zu dieser Technik bietet Kap. 3.

Kleine Kulturbetriebe können sich mit einer einfacheren Lösung begnügen: In der *Einnahmen-Ausgaben-Rechnung* (steuerlicher Begriff: *Einnahmen-Überschuss-Rechnung*) werden verschiedene Kategorien wie Kasse oder Bankkonto gebildet, die Bewegungen darauf aufgezeichnet und mit verschiedenen Herkunfts- oder Verwendungsarten wie Investitionen, Personalkosten oder Erlösen benannt. Bei dieser vereinfachten Rechnung wird keine Bilanz erstellt.

Zwar ist die Leitung des Kulturbetriebs letztendlich verantwortlich für das Rechnungswesen, ihre konkrete Pflicht bei der laufenden Durchführung besteht aber „nur“ in der Sicherstellung einer geordneten Sammlung der Belege. Die systematische Erfassung in einem Buchführungssystem kann auch einem externen Büro oder einer Steuerberaterin übertragen werden.

Ein detaillierter Einblick in die laufende Buchführung ist bei externen Prüfungen (etwa durch das Finanzamt bei einer Steuer- oder Gemeinnützigkeitsprüfung) zu ermöglichen. Meist reicht aber für die Berichterstattung über das zahlenmäßige Geschehen der Jahresabschluss aus.

2.2.3 Jahresabschluss

Einmal im Jahr werden die Werte aus der laufenden Buchführung zum Jahresabschluss zusammengeführt. Der Jahresabschluss dient der Berichterstattung über die abgelaufene Periode. Meist ist dies das Kalenderjahr.

Der Jahresabschluss besteht aus zwei verschiedenen Rechenwerken:

Beim ersten Rechenwerk handelt es sich um eine Bestandsrechnung, die *Bilanz*, siehe Abbildung 2-1. Sie zeigt den Wertbestand zum Bilanzstichtag (meist 31.12) an, führt also u. a. auf, welchen Wert das vorhandene Vermögen hat, also etwa wie viel Geld in der Kasse oder auf dem Bankkonto ist, und wie viele Schulden der Betrieb hat. Dies erfolgt in einer Gegenüberstellung der Verwendung und der Herkunft der finanziellen Mittel, als Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital, in Fachtermini: von Aktiva und Passiva.

<i>Aktiva / Vermögen</i>	<i>Passiva / Kapital</i>
<i>Anlagevermögen</i>	<i>Eigenkapital</i>
- Grundstücke und Gebäude	
- Technische Anlagen	
- Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	
- ...	
<i>Umlaufvermögen</i>	<i>(Fremdkapital)</i>
- Vorräte	<i>Rückstellungen</i>
- Forderungen	<i>Verbindlichkeiten</i>
- Liquide Mittel	- gegenüber Kreditinstituten
	- gegenüber Lieferanten
	- ...
<i>Summe Vermögen</i>	<i>Summe Kapital</i>

Abb. 2-1 Bilanz (verkürzt)

Das zweite Rechenwerk ist die *Erfolgsrechnung* (*Gewinn- und Verlustrechnung*, kurz: GuV-Rechnung). Sie stellt gegenüber, was den Wert des eingesetzten Eigenkapitals erhöht (die *Erträge*) und was ihn vermindert (die *Aufwendungen*).

„Wir hatten wieder ein volles Haus und tolle Kritiken. Das Stück war ein Riesenerfolg!“
„Ja, aber ein ökonomischer Erfolg war das bei den hohen Kosten nicht. Mit der Inszenierung machen wir unter dem Strich einen Verlust“.
Betriebswirtschaftliche Begriffe wie „Erfolg“ haben ihre eigene Bedeutung!

Erträge sind zum Beispiel die Zuwendungen, die ein Kulturbetrieb erhält, aber auch die Erlöse aus dem Verkauf von Eintrittskarten (Umsatzerlöse). Aufwendungen stehen für den Ressourcengebrauch oder -verbrauch, z. B. als Material- oder Personalaufwand.

Der betriebswirtschaftliche Gewinn wird aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen errechnet. Dies zeigt die Abbildung 2-2. Das Ergebnis weist aus, ob im Ganzen gesehen der Kulturbetrieb ökonomisch erfolgreich gearbeitet hat.

Erlöse aus Umsatz (z.B. aus Kartenverkäufen) + Erlöse aus Nebengeschäften + Mieterträge + Spenden + Zuwendungen + Sonstige betriebliche Erträge
= Summe Erträge
Materialaufwand + Löhne und Gehälter + Gesetzl. Sozialleistungen + Sonstiger Personalaufwand + Abschreibungen + Mietaufwand + Werbeaufwand + Sonstiger betrieblicher Aufwand + Zinsaufwand + Steuern
= Summe Aufwendungen
-> Gewinn / Verlust

Abb. 2-2 Gewinn- und Verlustrechnung (verkürzt)

Ein drittes Rechenwerk ist die Finanzrechnung. Sie bietet einen Überblick über Ein- und Auszahlungen und damit Geldströme. Sie zeigt, wofür das Geld verwendet worden und woher es dem Betrieb zugeflossen ist, und schafft damit Transparenz hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit bzw. der Liquidität eines Betriebs, wenn sie auch in Deutschland noch nicht für alle Unternehmen gesetzlich für den Jahresabschluss gefordert ist. Um zahlungsfähig zu sein, muss der jeweilige Bestand an liquiden Mitteln hoch genug sein, um alle fälligen Schulden (Verbindlichkeiten) begleichen zu können.

Die Finanzrechnung ist eng mit der Erfolgsrechnung verbunden.

In ihrer einfachen Form zeigt sie wie in Abbildung 2-3 die Veränderungen des Bestands an liquiden Mitteln.

<i>Anfangsbestand Liquide Mittel</i>
+ Einzahlungen
- Auszahlungen
= <i>Endbestand Liquide Mittel</i>

Abb. 2-3 Finanzrechnung Kurzform 1

In der Praxis werden Ein- und Auszahlungen allerdings detaillierter aufgeführt, wie dies Abbildung 2-4 zeigt. Die Arten der Zahlungen werden näher betrachtet. Die Finanzrechnung sieht damit ähnlich aus wie die Gewinn- und Verlustrechnung, weist aber zusätzliche Positionen für Zahlungen auf, die nicht in der GuV-Rechnung erscheinen, wie z. B. Kreditaufnahme und -tilgung, Investitionsauszahlungen und Gewinnausschüttungen.

Erlöse aus Umsatz (z.B. aus Kartenverkäufen)
+ Erlöse aus Nebengeschäften
+ Mieterträge
+ Spenden
+ Zuwendungen
+ Kreditaufnahme
+ Sonstige Einzahlungen
= <i>Summe Einzahlungen</i>
Materialaufwand
+ Löhne und Gehälter
+ Gesetzl. Sozialleistungen
+ Sonstiger Personalaufwand
+ Mietaufwand
+ Werbeaufwand
+ Sonstiger zahlungswirksamer Aufwand
+ Zinsaufwand
+ Steuern
+ Investitionen
+ Kredittilgung
+ Gewinnausschüttung
= <i>Summe Auszahlungen</i>

Abb. 2-4 Finanzrechnung ausführlich

Die Summe der Einzahlungen vermindert um die Summe der Auszahlungen führt somit zur Veränderung der liquiden Mittel, weshalb wir die Kurzform aus Abbildung 2-3 wiederum schreiben können:

Anfangsbestand Liquide Mittel
+/- <i>Veränderung Liquide Mittel</i>
= Endbestand Liquide Mittel

Abb. 2-5 Finanzrechnung Kurzform 2

Diese drei Rechenwerke bilden also in unterschiedlicher Weise das reale Geschehen monetär ab. Alle drei sind miteinander verbunden, wie in der Abbildung 2-6 zu sehen ist.

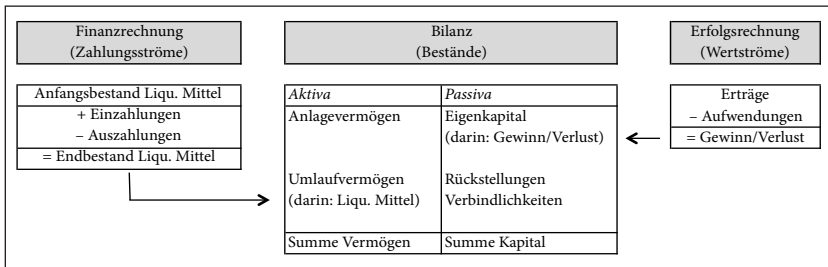


Abb. 2-6 Zusammenhang zwischen den drei Rechenwerken

Der in der Finanzrechnung ermittelte Endbestand an liquiden Mitteln wird in der Bilanz beim Umlaufvermögen aufgeführt. Der in der Erfolgsrechnung ermittelte Gewinn oder Verlust wird in der Bilanz beim Eigenkapital gezeigt. Auf diese Zusammenhänge wird insbesondere im letzten Kapitel noch näher eingegangen.

2.3 Das interne Rechnungswesen

Da Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Finanzrechnung ein finanzielles Abbild des ganzen Kulturbetriebs bieten und jeweils auf einen Stichtag bzw. eine Abrechnungsperiode – in der Regel ein Jahr – bezogen sind, ermöglichen sie nicht den Blick auf einzelne Vorhaben.

„Wie kalkulieren wir, ob wir die Werbung lieber selbst machen oder an eine Agentur geben?“

„Wie viel günstiger wird es, wenn wir statt mit teurer Bühnenausstattung mehr mit Licht arbeiten?“

„Unseren Sponsor können wir nur mit projektbezogenen Daten überzeugen. Was kostet nun die Ausstellung über drei Monate?“

Bei solchen Fragen hilft das externe Rechnungswesen kaum weiter. Ein detaillierter Blick in das Geschehen wird mit Zahlen aus dem internen Rechnungswesen ermöglicht.

- Für eine Antwort auf die erste Frage – eine typische betriebswirtschaftliche Frage zum „Outsourcing“ – müssten Personal- und Sachkosten zusammenge-

stellt werden, die bei der Eigenproduktion von Werbung anfallen dürften. Sie wären Kostenvoranschlägen angefragter Werbeagenturen gegenüberzustellen. Aber auch qualitative Fragen müssten beantwortet werden: Gelingt es eigenen Mitarbeiterinnen in hinreichender Professionalität, die Werbekampagne zu gestalten? Kann der Agentur der „Spirit“ des Kulturbetriebs so gut kommuniziert werden, dass ein zu ihm passendes Konzept herauskommt?

- Auch bei der zweiten und dritten Frage werden Daten benötigt, die nur aus Detailrechnungen zu erhalten sind. Würde die Bühnenausstattung neu erbaut oder eingekauft, müssten also Investitionen getätigt und anschließend abgeschrieben werden? Und wenn, über welchen Zeitraum wäre diese zu nutzen? Nur für die nächste Produktion oder für mehrere? Müsste umgekehrt an eine neue Beleuchtungsausstattung gedacht werden? Auch hier geht es somit um einen Kostenvergleich, allerdings mit Effekten auch in Folgejahren.
- Können viele Kosten ohne Probleme direkt der Ausstellung zugeordnet oder muss ein nennenswerter Anteil von „Gemeinkosten“ in die Projektkalkulation einbezogen werden?

2.3.1 Die Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (meist kurz: Kostenrechnung) stellt eine detaillierte Rechnung zu den einzelnen Leistungen und Bereichen des Betriebs dar.

Leistungen können sein:

- Konzipierung einer Ausstellung
- Durchführung einer Ausstellung
- Konzipierung und Durchführung einer Ausstellung
- eine Orchestertournee
- ein einzelner Liederabend

usw.

Es besteht also erst einmal ein Abgrenzungsproblem, was nun als eine Leistung bestimmt werden soll.

Für die Leistung sollen mit Hilfe der Kostenrechnung die sog. Selbstkosten ermittelt werden, also die Kosten, die dem Betrieb selbst für eine Leistungseinheit entstehen. Diese Selbstkosten müssen mit dem Preis, der für eine Leistungseinheit erzielt wird, gedeckt werden, wenn kein Verlust erzielt werden soll. Bei Kulturbetrieben, die staatliche Zuwendungen erhalten, müssen die Preise nur einen Teil der Selbstkosten decken.

Diese Sichtweise fragt also zur Preisbestimmung nach den Kosten. Daneben kennen wir zwei weitere Wege, Preise festzusetzen.



Abb. 2-7 Preisfindung

Eine Sichtweise zur Preisbestimmung kann die *Nachfrageorientierung* sein: Was wäre eine Besucherin bereit zu zahlen? Hilfreich für Antworten sind Erfahrungen aus der Vergangenheit und Befragungen unter bisherigen Besuchern.

Eine weitere Sichtweise ist die *Wettbewerbsorientierung*. Was verlangen andere Kulturbetriebe in derselben Stadt oder in anderen Städten für vergleichbare Angebote?

Und die dritte Perspektive fragt nach den Kosten, die gedeckt werden sollen – *Kostenorientierung*.³

Die Frage nach den Kosten sollte auch beantwortet werden, wenn der Nachfrage- oder der Wettbewerbsorientierung gefolgt wird – nun aber in der Rückschau: Haben die Preise, multipliziert mit der Anzahl verkaufter Karten, ausgereicht, die Kosten zu decken?

Die Frage nach den Kosten für eine Leistungseinheit ist allerdings häufig nicht einfach zu beantworten, denn es sind einige Zurechnungsprobleme zu lösen. Dies ist der Grund dafür, dass sich ein bestimmtes Vorgehen bei der Kostenrechnung etabliert hat.

In einem ersten Schritt hierzu wird eine systematisierte Aufzeichnung benötigt. Dies geschieht im Rahmen der *Kostenartenrechnung*. Sie kann aus der Finanzbuch-

³ Zu preispolitischen Überlegungen hinsichtlich dieser drei Varianten im Kulturbetrieb siehe Schuster und Schütz: „Preisfrage“, Kultur und Management im Dialog Nr 112, Juli 2016, sowie insbesondere Günter und Hausmann: Kulturmarketing, Wiesbaden 2012, S. 58 ff.. Sie weisen auch darauf hin, dass es vor allem bei öffentlichen Kulturbetrieben in der Regel nicht um eine Deckung der vollen Kosten geht.

führung abgeleitet werden. Es wird nach Art der ver- oder gebrauchten Ressource unterschieden:

- Materialkosten
- Personalkosten
- Lizenzkosten
- Abschreibungen
- Sonstige Kosten

Nach betriebswirtschaftlicher Sicht ist weiterhin wichtig, ob und wann sich diese Kosten *verändern*. Wareneinsatzkosten für ein Catering werden umso höher sein, je mehr Besucher erscheinen. Das Gehalt einer Intendantin fällt (in der Regel) unabhängig von aktuellen Besucherzahlen und Vorstellungen an. Je nachdem, worauf die Abhängigkeit von Kostenänderungen bezogen wird, handelt es sich um *variable* oder *fixe* Kosten.

Das größte Problem ist aber: Wie werden die Kosten richtig einer bestimmten Leistung zugeordnet? Wird eine Inszenierung eines Theaterstücks als Leistung bestimmt, so sind die Künstlerhonorare, die Kosten für Kostüme und Bühnenbild, für das Programmheft zum Stück u. a. m. dieser Inszenierung zuzurechnen. Sie werden als *Einzelkosten* bezeichnet.

Demgegenüber sind unter Verursachungsgesichtspunkten beispielsweise die Kosten für den Webauftritt oder Personalkosten für Vertriebspersonal nur dem Theaterbetrieb im Ganzen, nicht aber dieser oder jener Inszenierung zuzurechnen. Solche Kosten sind *Gemeinkosten*.

Im Weiteren kann es sinnvoll sein, einzelne Bereiche des Betriebs näher zu analysieren – wieder, um Transparenz herzustellen. Dazu wird der Betrieb in Einheiten gegliedert – z. B. in Marketing / Vertrieb, Verwaltung, Handwerk und Bühnenbetrieb. Die Kostenarten, insbesondere die Gemeinkosten, werden den einzelnen Bereichen – organisiert als sog. Kostenstellen – zugerechnet. Im Ergebnis wird klar, wie teuer beispielsweise das gesamte Marketing war, wobei sich die Marketing-Kosten unter anderem aus Personalkosten, Anzeigenschaltungen und Aufträgen an Agenturen zusammensetzen. Erforderlich hierfür ist die sog. *Kostenstellenrechnung*.

Die Eingangsfrage lautete: Wie teuer kommt dem Kulturbetrieb die Erbringung einer bestimmten Leistung? Die Einzelkosten werden dieser definitionsgemäß direkt zugerechnet. Für die Zuordnung von Gemeinkosten zu einer Leistungseinheit bildet man bestimmte Verrechnungssätze, mittels derer sie auf Basis von Einzelkosten oder anderer geeigneter Größen zugerechnet werden können. Zur Bildung dieser Verrechnungssätze kann eine Kostenstellenrechnung wichtige Hilfe bieten. Die

Bestimmung der Selbstkosten (Kosten, die dem Betrieb selbst entstehen) erfolgt in der sog. *Kostenträgerrechnung*, der *Kalkulation*.



Abb. 2-8 Drei Bereiche der Kostenrechnung

Die Abbildung 2-8 zeigt die drei Bereiche der Kostenrechnung im Überblick. Kosten werden zunächst erfasst, dann Bereichen zugeordnet und am Ende den Produkten zugerechnet.

2.3.2 Planungs- und Kontrollrechnungen

Die bisherigen Ausführungen waren auf die Erklärung der wichtigsten Rechenelemente im Rechnungswesen ausgerichtet, wobei zunächst die Aufzeichnung des faktischen Geschehens in Ist-Zahlen im Vordergrund stand.

Die Rechenlogik kann aber genauso benutzt werden, um Prognosen zu erstellen, um Planungsrechnungen durchzuführen und damit Entscheidungen quantitativ zu unterstützen. Auf Basis von Erfahrungswerten können Budgets zugeteilt werden, womit eine größere Steuerungsfähigkeit für den Kulturbetrieb hergestellt wird. Planungs- und Kontrollrechnungen bleiben meist intern.

2.4 Zentrale Begriffe des Rechnungswesens

In den vorhergehenden Abschnitten wurden schon viele Fachbegriffe verwendet. Das Wesentliche daraus bietet das Ende dieses Überblickskapitels noch einmal in geraffter Form.



Abb. 2-9 Fundamentalbegriffe des Rechnungswesens

2.4.1 Zahlungsorientierte Begriffe: Ein- und Auszahlungen

Durch Ein- und Auszahlungen ist der Geldstrom bestimmt, der von außen in einen Kulturbetrieb hineinfließt bzw. ihn für die Bezahlung von Personal, Sach- und Dienstleistungen verlässt. Der Sinn dieser Begriffe ist auf die Erfassung von Veränderungen von Geldbeständen ausgerichtet. Vor allem für die Sicherung der Zahlungsfähigkeit und eine Finanzplanung sind Kenntnisse über die Art und den zeitlichen Anfall von Ein- und Auszahlungen von Bedeutung.

2.4.2 Bestandsorientierte Begriffe: Vermögen und Kapital

Von Interesse ist aber auch der Bestand an Werten, den ein Kulturbetrieb hat.

Die Bilanz zeigt als Bestandsrechnung solche Werte zu einem Stichtag, indem sie auf der Aktivseite das Vermögen aufführt. Dieses wird getrennt nach

- Anlagevermögen (langfristig nutzbar) und
- Umlaufvermögen (sich kurzfristig verändernd).

Das Vermögen repräsentiert die Verwendung bereitgestellter Finanzmittel.

Die Herkunft dieser Mittel, das Kapital, zeigt die Passivseite einer Bilanz. Das Kapital eines Unternehmens setzt sich zusammen aus

- Eigenkapital und
- Fremdkapital

Das Eigenkapital wird durch die von den Eigentümern eingebrachten Mitteln sowie ggf. einbehaltenen Gewinnen aus früheren Jahren und dem Gewinn der aktuellen Periode gebildet.

Fremdkapital besteht aus den von Dritten (u. a. Banken, Lieferanten, Kunden) zur Verfügung gestellten Krediten oder Anzahlungen sowie aus Rückstellungen für zeitlich oder betragsmäßig nicht klar definierte Verbindlichkeiten.

2.4.3 Erfolgsorientierte Begriffe: Erträge und Aufwendungen

Erträge und Aufwendungen sind Begriffe, die zur Gewinn- und Verlustrechnung gehören und den ökonomischen Erfolg des Kulturbetriebs in seinem Zustandekommen beschreiben. Erträge wirken positiv auf den Gewinn, Aufwendungen negativ. Der Gewinn bzw. der Verlust vermehrt bzw. vermindert den Stock an Eigenkapital, das die Gesellschafter des Kulturbetriebs zur Verfügung gestellt haben oder der aus früheren Gewinnen zurückgelegt wurde.

Die Begriffe sind immer mit einem Periodenbezug (meist: Geschäftsjahr) versehen, ihr Sinn liegt in der Erfassung von Werteveränderungen des zur Verfügung gestellten Eigenkapitals.

Zu den Erträgen zählt an erster Stelle der Umsatz (Preis pro Stück multipliziert mit dem Absatz, also der verkauften Menge). Denn er zeigt den Markterfolg auf und damit die Tatsache, dass der Kulturbetrieb für seine Angebote Abnehmer gefunden hat.

Zum Markterfolg zählen neben dem Umsatz aus Eintrittskartenverkäufen auch Nebenerlöse aus Getränkeverkäufen oder aus Merchandising. Als Erträge sind zudem Zuschüsse oder Spenden anzusehen, die von öffentlichen bzw. privaten Geldgebern gezahlt werden.

Den Erträgen werden die Aufwendungen gegenübergestellt, die ein Abbild der Nutzung von Ressourcen sind. In der Regel werden die drei „betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren“ Betriebsmittel, Material und Personal benötigt, entsprechend werden die Aufwendungen unterschieden.

Auf begriffliche Unterschiede zwischen Erträgen und Leistungen bzw. Aufwendungen und Kosten wird in Kap. 6 zur Kostenrechnung eingegangen.

Ein- und Auszahlungen sowie Erträge und Aufwendungen sind dynamische Begriffe, die Stromgrößen (Wert- oder Zahlungsströme) in einer Abrechnungsperiode kennzeichnen. Vermögen und Kapital sind statische Begriffe, die Bestandsgrößen zu einem bestimmten Stichtag darstellen.

Rechnungswesen in Kulturbetrieben

Ein Leitfaden

Dey, G.

2017, VIII, 168 S. 53 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17533-7