

**Rolf-Dieter Pfister**



**Value-oriented Leadership  
in Organizations  
auf Basis des ganzheitlichen  
Value Management-Ansatzes  
nach EN 12973 (VoLiO<sub>VM</sub><sup>©</sup>)**

**Band 1**

**Kennzahlen als Basis für eine  
nationale und internationale  
wertorientierte Organisationsführung**

**Auflage 1**



**tredition®**





# **Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis des ganzheitlichen Value Management- Ansatzes nach EN 12973 (VoLiO<sub>VM</sub><sup>©</sup>)**

## **Band 1**

### **Kennzahlen als Basis für eine nationale und internationale wertorientierte Organisationsführung**

**Rechnungslegung mit Gewinn- und Verlustrechnung  
und Bilanzrechnung**

**Kennzahlensysteme (DuPont, RL, ZVEI, BSC)**

#### **Kennzahlen mit Gleichungen, Zielwerten und Bedeutungen**

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
- Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
- Bereichskennzahlen
- Zukunftsorientierte Kennzahlen
- Wichtige Kennzahlen im Überblick
- Kennzahlen-Schnelltest

**Handbuch für den Praktiker und Lehrbuch für den Studierenden**

**1. Auflage**

von

**Rolf-Dieter Pfister**

unter Mitarbeit von Marisa D. Pfister

**2015 Tredition Verlag**

© 2015 Rolf-Dieter Pfister

Pfister International Group  
Konrad-Zuse-Str. 7  
78467 Konstanz  
Telefon: +49 7531-9032-0  
Email: [info@pfister-group.de](mailto:info@pfister-group.de)  
Autor: Rolf-Dieter Pfister  
Umschlaggestaltung, Illustration: Rolf-Dieter Pfister

Verlag: tredition GmbH, Hamburg  
ISBN: 978-3-8495-7941-8 (Hardcover)  
ISBN: 978-3-7323-3318-9 (Paperback)  
ISBN: 978-3-7323-3319-6 (e-Book)

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

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.

Herstellung: Rolf-Dieter Pfister  
Coverentwurf: Rolf-Dieter Pfister  
Gedruckt auf säure-, holz- und chlorfreiem 90 g Papier  
Gesamterstellung: Pfister International Group, Konstanz

---

## Vorwort

Dieses Kennzahlenbuch (Band 1) wurde vor dem Hintergrund der Anwendung der Methode „Value Management“ geschrieben. Dieses Buch ist ein Baustein im Rahmen des Value-oriented Leadership in Organizations auf Basis der Methode „Value Management“ nach EN 12973 (VoLiO<sub>VM</sub><sup>®</sup>). Die Anwendung des Value-oriented Leadership in Organizations i. V. m. der europäisch zertifizierten Methode „Value Management nach EN 12973“ wird in Band 2 explizit beschrieben.

Da in der anwendungsneutralen Methode „Value Management“ und in der Wertanalyse (VDI-Richtlinie 2800) der Wert (Value) eine ausschlaggebende Rolle spielt, beginnen Optimierungsansätze i. d. R. mit der Suche nach „werterhöhenden“ oder „wertvernichtenden“ Faktoren. Diese sind in den organisationsinternen Kennzahlen zu finden, die üblicherweise in den Organisationen weitgehend vorhanden sind. Kennzahlen dienen nicht nur der Überprüfung eigener Leistungen, sondern auch dem nationalen und internationalen Wettbewerbsvergleich. Das vorliegende Kennzahlenbuch ist ein Portfolio mit überwiegend nationalen als auch internationalen Kennzahlen.

Vorstände, Geschäftsführer, Controller und andere Entscheidungsträger sind darauf angewiesen, laufend über die wirtschaftliche Lage ihrer Organisation informiert zu sein. Sie nutzen als Hilfsmittel überwiegend tangible (messbare) Kennzahlen. Das vorliegende Buch ist deshalb als pragmatische Arbeitshilfe für kapital- und nicht kapitalmarktorientierte Organisationen zu verstehen.

Tangible Kennzahlen dienen zugleich der Aufdeckung von Stärken und Schwächen in der Organisation. Bei individueller Ausgestaltung einer Organisation mit Kennzahlen kann im ersten Schritt, neben der herkömmlichen Abbildung von Ex-post-Kennzahlen, in einem zweiten Schritt mit Ex-ante-(Plan-)Kennzahlen gearbeitet werden. Letzterer Schritt verfolgt eine für die Organisation dauerhafte Ausrichtung auf die zukunftsorientierte Entwicklung. Fehlentwicklungen können durch Plan-Kennzahlen nicht ausgeschlossen aber reduziert werden. Dieses Buch beschäftigt sich überwiegend mit Ex-post-Kennzahlen. Lediglich ein geringer Anteil an Kennzahlen hat prognostizierenden Charakter, und zwar dergestalt, dass bei Beachtung dieser Kennzahlen eine zukunftsorientierte Ausrichtung erzielt wird.

Dieses Buch beschäftigt sich ausschließlich mit tangiblen Kennzahlen. Diese sind sowohl für die organisationsinternen (Mitarbeiter, Verantwortungsträger) als für die organisationsexternen (Banken, Shareholder, Zulieferer, Interessierte jeglicher Art) Stakeholder ausgelegt. Zugleich können die eigenen finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen zum Vergleich mit dem nationalen als auch internationalen Wettbewerb herangezogen werden.

Dabei wird nicht verkannt, dass zur wertorientierten erfolgreichen Organisationsführung notwendigerweise auch intangible Werte, wie Arbeitszufriedenheit und -moral, Identifikation mit der Organisation, Treue zur Organisation etc. gehören. Da es jedoch keinen einheitlich anerkannten Maßstab für die Bewertung intangibler Kennzahlen gibt, beschäftigt sich der Verfasser hier ausschließlich mit tangiblen Kennzahlen.

Das Buch informiert den interessierten Leser und den Praktiker über die Vielfältigkeit von modernen und klassischen Kennzahlen. Soweit möglich, sind Kennzahlen mit Zielwerten zur Orientierung versehen. Die Problematik der Zielwertbestimmung besteht darin, dass es neben den bekanntesten Kennzahlen mit vorhandenen Zielwerten, zahlreiche weitere Zielwerte gibt, die von der Art der Erzeugniserstellung (Produkt- und Dienstleistung), von der Branche

und teils auch von der technischen Ausstattung (bspw. dem Automatisierungsgrad) abhängig sind.

Ausgehend von der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanzrechnung als Datenbasis im 1. Abschnitt werden im 2. Abschnitt die Adressaten von Kennzahlen und die bekanntesten Kennzahlensysteme kurz angesprochen. Im 3. Abschnitt folgt eine Erfassung und Kurzbeschreibung der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen mithilfe einer Kennzahlenanalyse. Im erfolgswirtschaftlichen Kennzahlenblock werden zusätzlich die international ausgerichteten wertorientierten Kennzahlen beschrieben. Erweitert werden die finanz- und erfolgswirtschaftlichen Kennzahlengruppen um die klassischen Kennzahlen aus den Organisationsbereichen. Im abschließenden Block der Kennzahlenanalyse werden zukunftsorientierte Kennzahlen abgebildet, die der Organisation helfen, auch in der Zukunft erfolgreich zu bestehen.

Abschließend wird im 4. Abschnitt auf die Grenzen der Kennzahlenanalyse eingegangen. Als „Starterpaket“ für Organisationen, die bisher diese Materie nicht oder unzureichend beachtet haben, gibt es eine Übersicht ausgewählter wichtiger Kennzahlen. Abgerundet wird das Starterpaket mit der Möglichkeit, die eigene Organisation in einem Schnelltest finanz- und erfolgswirtschaftlich zu durchleuchten.

Mit zunehmendem Budgetdruck hält der Gedanke der Steuerung und Kontrolle öffentlicher Haushalte mithilfe von Kennzahlen Einzug. Speziell für diesen Bereich werden unter dem 4. Abschnitt in einem extra Punkt ausgewählte Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung vorgestellt. Daran schließt sich ebenfalls ein verkürzter Schnelltest zur wirtschaftlichen Standortbestimmung öffentlicher Haushalte an.

Zur Verdeutlichung des Sachverhaltes werden Abbildungen und Beispiele aufgeführt. Das Schriftenverzeichnis soll es dem interessierten Leser ermöglichen, noch tiefer in die Materie der Kennzahlen einzudringen.

Ein besonderer Dank gilt unseren Kindern Diana, Mira und Alexander.

Konstanz, im April 2015

Rolf-Dieter Pfister

**Inhaltsverzeichnis**

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XV
<b>1. Abschnitt: Rechnungslegung als Datenbasis für wertorientiertes Handeln</b>	<b>1</b>
1. Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB	1
2. Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS	3
3. Gewinn- und Verlustrechnung nach US-GAAP	9
4. Vergleichende Betrachtung von HGB, IFRS und US-GAAP	12
5. Bilanz	13
5.1 Bilanzpolitik	13
5.2 Bilanzanalyse	17
<b>2. Abschnitt: Kennzahlensysteme mit integrierten GuV- und Bilanzdaten</b>	<b>19</b>
1. Interessengruppen, Grobziele und Kennzahlen	19
2. Kennzahlensysteme	19
2.1 DuPont-Kennzahlensystem	21
2.2 ZVEI-Kennzahlensystem	24
2.3 RL-Kennzahlensystem	26
2.4 Balanced Scorecard-Kennzahlensystem	30
3. Grenzen der Kennzahlensysteme	32

<b>3. Abschnitt: Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln</b>	<b>33</b>
1. Überblick	33
2. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	37
2.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität	37
2.1.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität im engeren Sinne	39
2.1.2 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Investitions- und Vermögensstrukturen	49
2.2 Kennzahlen der strukturellen Liquidität	67
2.2.1 Statische strukturelle mittel- und langfristige Liquidität	67
2.2.1.1 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Vermögensstrukturen (Investition)	69
2.2.1.2 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Kapitalstrukturen (Finanzierung)	87
2.2.1.3 Kennzahlen der statischen strukturellen mittel- bis langfristigen Liquiditäten im weiteren Sinne	115
2.2.1.4 Rückstellungen und Verbindlichkeiten	119
2.2.1.4.1 Kennzahlen der Rückstellungen	120
2.2.1.4.2 Kennzahlen der Verbindlichkeiten	122
2.2.2 Kennzahlen der dynamischen Liquidität	124
2.2.2.1 Liquiditätsanalyse in Verbindung mit der Erfolgsrechnung	126
2.2.2.2 Cash Flow	129
2.2.2.2.1 Cash Flow-Ermittlungsarten	130
2.2.2.2.1.1 Direkte und indirekte Cash Flow-Ermittlung	131
2.2.2.2.1.2 Cash Flow als Finanzindikator	134

---

2.2.2.2.1.3 Cash Flow als Erfolgsindikator	134
2.2.2.2.2 Cash Flow nach DVFA/SG	135
2.2.2.2.3 Cash Flow aus Kosten- und Leistungsrechnung	136
2.2.2.2.4 Weitere wichtige Cash Flow-Berechnungsarten	137
2.2.2.2.4.1 Free Cash Flow	137
2.2.2.2.4.2 Cash Flow Return on Investment	138
2.2.2.2.4.3 Discounted Cash Flow	138
2.2.2.2.5 Cash Flow als Kennzahl und seine Ziele	139
2.2.2.2.6 Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzkraft	140
2.2.2.2.7 Cash Flow als Frühwarnindikator	152
2.2.2.3 Kapitalflussrechnung	154
2.2.2.3.1 Aufbau und Struktur	155
2.2.2.3.2 Ermittlungsarten	158
2.2.2.3.3 Analyse und Interpretation	162
2.2.2.3.4 Externe Herleitung der Kapitalflussrechnung aus dem Jahresabschluss	165
2.2.2.3.5 Zahlungsorientierte Kennzahlen der Kapitalflussrechnung	166
3. Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	173
3.1 Kennzahlen des Erfolgs	173
3.1.1 Betragsmäßige Erfolgsanalyse	176
3.1.1.1 Erfolgskorrekturrechnung	177
3.1.1.2 Börsen- und Bilanzwert im Kapitalmarktvergleich	180
3.1.1.3 Cash Flow als Ertragskraftindikator	183
3.1.1.4 Schätzung des Steuerbilanzergebnisses als Ertragskraftindikator	185

---

3.1.2 Strukturelle Erfolgsanalyse	185
3.1.2.1 Erfolgsquellenanalyse	186
3.1.2 Strukturelle Erfolgsanalyse	186
3.1.2.1 Erfolgsquellenanalyse	186
3.1.2.1.1 Erfolgsspaltung	186
3.1.2.1.1.1 Erfolgsspaltung nach § 275 HGB	186
3.1.2.1.1.2 Erfolgsspaltung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen	190
3.1.2.1.2 Erfolgssegmentierung	195
3.1.2.2 Aufwands- und Ertragsstrukturanalyse	201
3.1.2.2.1 Gesamterfolgsanalyse nach Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Abs. 2 HGB	201
3.1.2.2.2 Gesamterfolgsanalyse nach Umsatzkostenverfahren gemäß § 275 Abs. 3 HGB	210
3.2 Kennzahlen der Rentabilität und Rentabilitätskennzahlensysteme	214
3.2.1 Internationale, wertorientierte Rentabilität	217
3.2.1.1 Idee der wertorientierten Organisationsführung	217
3.2.1.2 Kennzahlen und Konzepte der internen Wertorientierung	218
(1) Wertkennzahlen und Wertbestandteile	218
a) EB...-Familie	218
b) NO...-Familie	228
c) Sonstige Kennzahlen	232
d) Kapitalkostenkonzept	232
e) Kapitalmarktkostenmodell	236

---

(2) Rentabilitätskennzahlen	238
a) Cash Flow Return on Investment	238
a1) Dynamischer Cash Flow Return on Investment	239
a11) Bruttoinvestitionsbasis	241
a12) Brutto-Cash Flow	242
a13) Strategische Nutzungsdauer	243
a2) Statischer Buchwert- und ökonomischer Cash Flow Return on Investment	245
b) EB...-Marge	249
c) RO/RA...-Familie	252
d) Sonstige Kennzahlen	263
(3) Aggregierte Wertkennzahlen	264
a) Shareholder Value	264
b) Discounted Cash Flow	265
c) Market Value Added	269
d) Net Present Value	271
3.2.1.3 Wertbeitragsmodelle und Wertkonzepte der externen wertorientierten Performancemessung	273
a) Economic Value Added	274
b) Economic Profit	279
c) Cash Value Added	281
d) Earnings less Riskfree Interest Charge	284
3.2.2 Kapitalrentabilität	288
3.2.2.1 Gesamtkapitalrentabilität	290
3.2.2.2 Eigenkapitalrentabilität	293

---

3.2.2.3 Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag	294
3.2.3 Kennzahlensysteme zur Analyse der Rentabilität	295
a) Kennzahlensystem zur Analyse der Eigenkapitalrentabilität	296
b) Kennzahlensystem zur Analyse der Gesamtkapitalrentabilität	297
3.2.4 Marktwertorientierte Rentabilitätsanalyse	299
3.2.4.1 Aktienrentabilität	299
3.2.4.2 Marktwertrentabilität	305
3.3 Kennzahlen der Wertschöpfung	308
3.4 Kennzahlen der Break-Even-Analyse	313
3.4.1 Break-Even-Analyse als Kosten- und Leistungsmodell	315
a) Berechnung der kritischen Absatz- oder Umsatzmenge bei einem Erzeugnis	315
b) Berechnung der kritischen Absatz- oder Umsatzmenge bei mehreren Erzeugnissen	319
3.4.2 Break-Even-Analyse als Aufwands- und Ertragsmodell	327
4. Kennzahlen der Bereiche	333
4.1 Kennzahlen aus dem Personalbereich	333
4.2 Kennzahlen aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich	355
4.3 Kennzahlen aus dem Einkaufsbereich	365
4.4 Kennzahlen aus dem Lager- und Logistikbereich	381
4.5 Kennzahlen aus dem Produktionsbereich	407
4.6 Kennzahlen aus dem Marketing- und Vertriebsbereich	445
4.7 Kennzahlen aus dem Kosten- und Controllingbereich	491
4.8 Kennzahlen der Produktivität	513

---

5. Kennzahlen der Zukunftsvorsorge	523
5.1 Kennzahlen der Investitionspolitik	525
5.1.1 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsvolumens	525
5.1.2 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des materiellen Vermögens	526
5.1.3 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Finanzanlagevermögens	527
5.1.4 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des immateriellen Vermögens	528
5.2 Kennzahlen des Investitionsrisikos	529
5.2.1 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	529
5.2.2 Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	530
5.2.3 Sonstige finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen des Investitionsrisikos	531
5.3 Kennzahlen des Wachstums	531
5.4 Kennzahlen der Investitionsfinanzierung und des Periodenwachstums	533
5.5 Kennzahlen zur Insolvenzvermeidung	543
5.5.1 Diskriminanzanalyse	545
5.5.1.1 Univariate Diskriminanzanalyse	546
5.5.1.2 Lineare multivariate Diskriminanzanalyse	547
5.5.2 Bonitätsbeurteilung	554
5.5.2.1 Bonitätsbeurteilung mithilfe künstlicher neuronaler Netze	554
5.5.2.2 Bonitätsbeurteilung nach Ratingagenturen	555
5.5.2.3 Bonitätsbeurteilung nach der Kreditvergaberichtlinie	556

---

<b>4. Abschnitt: Grenzen der Kennzahlenanalyse</b>	<b>557</b>
1. Wichtige Kennzahlen der Organisationen im Überblick	559
2. Kennzahlen-Schnelltest zur Positionierung der Organisation	580
3. Kennzahlen der öffentlichen Verwaltung im Überblick	583
4. Kennzahlen-Schnelltest zur Positionierung der Verwaltung	588
Tabellenanhang	589
Literaturverzeichnis	617
Stichwortverzeichnis	657
Vorschau zu Band 2	677

## Abkürzungsverzeichnis

Ø	durchschnittlich(e)(n)
< / >	kleiner / größer
>>	deutlich größer
§	Paragraf
≤ / ≥	kleiner oder gleich / größer oder gleich
∑	Summe
%	Prozent
Δ	Delta (Differenz)
Δ EVA / EVA	Delta Economic Value Added / Economic Value Added (Geschäftswertbeitrag)
β	Rendite der individuellen Abweichung (Risikofaktor)
BVR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Betriebsvermögensrentabilität (Operating Return on Invested Capital = OROIC)
CFBVR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Cash Flow-Vermögensrentabilität (EBITDA on invested Capital = CROCI <sub>Gross</sub> )
CFEKR <sub>Netto</sub>	Netto-Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität (Net Cash Flow Return on Equity = CFROE <sub>Net</sub> )
CFGKR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität [Gross Cash Flow Return on (Total-) Assets = CFROA <sub>Gross</sub> ]
CFGKR <sub>Netto</sub>	Netto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität [Net Cash Flow Return on (Total-) Assets = CFROA <sub>Net</sub> ]
CFROS <sub>Net</sub>	Netto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Net Cash Flow-Margin)
CFROA <sub>Net</sub>	Netto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität (Net Cash Flow Return on (Total-) Assets)
CFUR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Gross Cash Flow-Margin = CFROS <sub>Gross</sub> )
CFUR <sub>Netto</sub>	Netto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Net Cash Flow-Margin = CFROS <sub>Net</sub> )
cm <sup>3</sup>	Kubikzentimeter
dm <sup>3</sup>	Kubikdezimeter
i	Rendite i. S. d. Cash Flow Return on Investment
FAR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Finanzanlagenrentabilität (Gross Return on Financial Assets = ROFA <sub>Gross</sub> )
FG	Flussgrad [(ZDF + ZUE) / ZDF]
GKR <sub>Brutto</sub>	Brutto-Gesamtkapitalrentabilität [Gross Return on (Total-) Assets = ROA <sub>Gross</sub> ]
GJ <sub>+1</sub>	Nachfolgejahr (GJ <sub>+1</sub> ) des Geschäftsjahres (GJ)
HK	Herstellkosten (€)
K <sub>Fix.</sub>	fixe Kosten (€)
K <sub>Mat.</sub>	Materialkosten (€)
K <sub>var.</sub>	variable Kosten
KAP	Kapazität pro Tag (Stunden/Betriebskalendertag)
kg	Kilogramm
kWh	Kilowattstunde(n)
l	Liter
m, m <sup>2</sup> m <sup>3</sup>	Meter, Quadratmeter, Kubikmeter
MAE	Maßeinheiten, wie z. B. Liter (l), Stück (St), Kilogramm (kg), Tonnen (to), Meter (m), Quadratmeter (m <sup>2</sup> ), Kubikmeter (m <sup>3</sup> ), Kilometer (km) etc.
Mio. / Mrd.	Millionen / Milliarden
p <sub>i</sub>	Ø Inflationsindex
p <sub>FK</sub>	Fremdkapitalzins

p. a.	per anno / pro Jahr
p. m.	per month / pro Monat
p. P.	pro Person
$r_{EK}$	Eigenkapitalrentabilität
$r_{FK}$	Fremdkapitalkostensatz
$r_{GK}$	Gesamtkapitalrentabilität (Investitionsrendite)
$r_{oR}$	Rendite risikofreier Anlagen (Rendite ohne Risiko)
$r_M$	Renditeerwartung der Investition
$r_{wacc}$	Renditesatz der Kapitalkosten (Kapitalkostenzinssatz)
s	Sekunde
SEK	Schwedische Kronen
St	Stück
$\Delta t / t$	Zeit / Zeiteinheit [Tag(e), Monat(e), Quartal(e), Jahr(e)]
$t_e$	Bearbeitungszeit [Minuten (Min.)/MAE]
to	Tonnen
Tsd.	Tausend
U	Umsatz
$U_{krit.}$	kritischer Umsatz
$UR_{Brutto}$	Brutto-Umsatzrentabilität [Operating Return on Sales (OROS)]
$UR_{Netto}$	Netto-Umsatzrentabilität [Net Return on Sales (ROS <sub>Net</sub> )]
$VK_{kalk.} / VK_{real.}$	kalkulatorischer Verkaufspreis / realer Verkaufspreis
$VJ_{-1}$	Vorgängerjahr ( $VJ_{-1}$ ) des Vorjahres (VJ)
$x^*_{opt.}$	optimale Menge
$x_{krit.}$	kritische Menge
ZDF	Durchführungszeit
ZU	Dispositionszeitraum
ZUE	Übergangszeit
a. A.	andere Ansicht / andere Auffassung
a. F.	alte Fassung
AAG	Anlagenabnutzungsgrad
Abb.	Abbildung
abgek.	abgekürzt
abh.	abhängig
Abs.	Absatz
ADHGB	Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch
ADM	Außendienstmitarbeiter
AFA	Absetzungen für Abnutzungen (Abschreibungen)
AHK	Anschaffungs- oder Herstellungskosten
AktG	Aktiengesetz, Gesetz für Aktiengesellschaften
Alt.	Alternative
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Art.	Artikel (aus dem Grundgesetz)
Aufl.	Auflage
AV / AV's	Anlagevermögen / Anlagevermögens
AW	Anschaffungswert der Anlagen
B	Bedarfsmenge
B-to-B	Business to Business
B-E-P	Break-Even-Punkt
BBK	Beck'scher Bilanz-Kommentar
BCF	Brutto-Cash Flow

Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIB	Bruttoinvestitionsbasis
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BKK	Betriebskrankenkasse
BKT	Betriebskalendertag
BPW	Brutto-Produktionswert
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BT	Bundestags-Drucksache
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAPM	Capital Assets Pricing Model
CBR	Cash Burn Rate (Geldverbrennungsrate)
CCC	Cash Conversion Cycle (Liquiditätskreislauf)
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment (erweiterte Kennzahl der Gesamtkapitalrentabilität, tatsächliche Verzinsung der Investition)
CoGS	Cost of Goods Sold (Herstellungskosten des Umsatzes)
CON	Conceptual Framework der Financial Accounting Standards Boards (FASB)
Corp.	Corporation (Körperschaft steht für Kapitalgesellschaften, z. B. AG)
CPU	Central Processing Unit (Zentrale Verarbeitungseinheit = ZPU)
CtCZ	Cash to Cash-Zyklus (Durchlaufzeit der Zahlungsmittel)
CVA	Cash Value Added [Residualgewinn auf der Basis des Cash Flow Return on Investment (CFROI)]
CVaR	Conditional VAR (ist eine Weiterentwicklung des VaR)
d. h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DB	Zeitschrift „der Betrieb“
DBR/DBU	Deckungsbeitragsrate
DCF	Discounted Cash Flow (abgezinster Zahlungsstrom)
DIN	Deutsche Industrie Norm
DIR	Defensive Interval Ratio (defensives Zeitintervall zur Deckung zahlungs- naher Aufwendungen durch Vermögenswerte)
DRS	Deutsche Rechnungslegungs Standards
DSO	Days Sales Outstanding (Kundenkreditdauer in Tagen)
dtv	Deutscher Taschenbuch Verlag
DVFA/SG	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung/ Schmalenbach Gesellschaft
e. V.	eingetragener Verein
EBI	Earnings before Interest
EBT	Earnings before Taxes [Gesamtergebnis vor Steuern (vom Einkommen und Ertrag = EE) + außerordentliches Ergebnis]

EBIT	Earnings before Interest and Taxes [Gewinn vor (Zinsen & Steuern)]
EBITA	Earnings before Interest, Taxes and Amortization [Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände)]
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization [Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen)]
EBITDASO	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Stock Options [Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen und Aufwendungen für Mitarbeiterbeteiligungen)]
EBITSO	Earnings before Interest, Taxes and Stock Options [Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf Sachanlagen) und Aufwendungen für Mitarbeiterbeteiligungen]
EBITDAR	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent [Gewinn vor (Zinsen, Steuern & Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen und Aufwendungen für Miete oder Leasing)]
EBV	Economic Book Value (ökonomischer Buchwert)
EE	Einkommen und Ertrag
EE-St.	Steuern vom Einkommen und Ertrag
EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
EK-Quote	Eigenkapitalquote
EKR	Eigenkapitalrentabilität
EN 12973	Europäische Value Management Norm 12973
EP	Economic Profit (Methode zur Organisationsbewertung)
ER,C	Earnings less Riskfree Interest Charge (Wertbeitragskennzahl)
EStG	Einkommensteuergesetz
ESr	Einkommensteuerrecht
et al.	und andere (et alii)
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
EWf	Endwertfaktor (Aufzinsungssummenfaktor, Rentenendwertfaktor)
f. / ff.	folgende / fort folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FAS	Financial Accounting Standard
FASB	Financial Accounting Standard Board
FCF	Free Cash Flow
FE	Fertigerzeugnisse
FEQ	F&E-Aktivierungsquote
FiFo	First in - First out (zuerst gekauftes/hergestelltes wird zuerst verbraucht)
FIKO	Finanzierungskoeffizient
FinAV	Finanzanlagevermögen
FK	Fremdkapital
Fn.	Fußnote
G	Gewinn
GE	Geldeinheiten
gem.	gemäß

ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GJ	Geschäftsjahr
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GK	Gesamtkapital
GKV	Gesamtkostenverfahren
GmbHG	GmbH-Gesetz, Gesetz für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GOW	Gesamter Organisationswert (Markt-, Geschäfts- oder Unternehmenswert)
grds.	grundsätzlich
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Geschäftswertbeitrag
h	Stunde(n)
h. M.	herrschende Meinung
HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer
HFE	Halb- und Fertigerzeugnisse
HGB	Handelsgesetzbuch
HiFo	Highest in - First out [höherwertiges gekauftes/hergestelltes wird zuerst verbraucht]
Hrsg.	Herausgeber
HW	Hardware
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
i. d. R.	in der Regel
i. d. F.	in der Fassung
i. e. S.	im engeren Sinn(e)
i. H. d. / i. H. v.	in Höhe des / in Höhe von
i. S. d./ i. S. v.	im Sinne des / im Sinne von
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weiteren / im weitesten Sinn(e)
IAS	International Accounting Standards, entwickelt vom IASB (IAS-Board)
IASB	International Accounting Standards Board
IASC	International Accounting Standards Committee (IASB)
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
inkl.	inklusive
InsO	Insolvenzordnung
Jg.	Jahrgang
kalk.	kalkulatorisch(er)
KBV	Kurs-Buchwert-Verhältnis
KFR	Kapitalflussrechnung
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis (Price Earnings Ratio)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KMU	Klein- und mittlere Unternehmen
KoR	Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (Zeitschrift)
KPMG	Internationale ausgerichtete Wirtschafts- und Steuerprüfungsgesellschaft

L. u. L	Lieferung und Leistung
lfd.	laufend(e)
LI	Leverage-Index (Leverage Effekt)
LiFo	Last in - First out (zuletzt gekauftes/hergestelltes wird zuerst verbraucht)
LoFo	Lowest in - First out [niederwertige Vorräte/Waren werden zuerst verbraucht]
lt.	laut
LTV	Long-Term Value (Planungshorizont von über sieben Jahren bei der Marktwertberechnung)
m	Alter des Sachanlagevermögens (SAV)
m. V. a.	mit Verweis auf
m. w. V.	mit weiterem Verweis / mit weiteren Verweisen
M&A	Mergers and Acquisitions (steht für Zusammenschlüsse und Übernahmen)
MA	Mitarbeiter
Mat.	Material
max.	maximal
MDAX	Mid-Cap-DAX (Mid Caps sind die Aktien von 50 Unternehmen aus klassischen Sektoren – mit einem Marktkapital von 500 bis 2.000 \$ oder € – die in Prime Standard Segmenten gehandelt werden, ähnlich wie dem MDAX)
MoB	make or buy
MüKo	Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch
MVA	Market Value Added (Marktwertzuwachs)
n. F.	neue bzw. neuere Fassung
NAA	nicht abgeschriebene Aktiva
ND	Nutzungsdauer
Net Assets	Nettoanlagenrendite (gebundenes Vermögen = Nettovermögen = NOA)
NOA	Net Operating Assets (gebundenes Vermögen = Nettovermögen)
NOP	Net Operating Profit (≈ ordentliches Betriebsergebnis)
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (≈ ordentliches Betriebsergebnis nach Steuer)
NOPLAT	Net Operating Profit less Adjusted Taxes (gleichbedeutend mit Geschäftsergebnis abzüglich gezahlter Steuern)
NOPT	Net Operating Profit before Taxes (gleichbedeutend mit Geschäftsergebnis vor Steuern)
NPV	Net Present Value (Netto-Kapitalwert, Barwert, interne Zinsfußmethode)
Nr. / Nrn.	Nummer / Nummern
o. a.	oben aufgeführt / oben angegeben
OCI	other comprehensive income (sonstige umfassende Einkommen)
ÖAFA	Ökonomische Abschreibung auf Anlagen
ÖBA	Österreichische Fachzeitschrift für Bankmanagement, Bankrecht und Kapitalmarkt
OEE	Overall Equipment Efficiency (Gesamtanlageneffektivität)
opt.	optimal
OROC	Operating Return on Invested Capital (Brutto-Betriebsvermögensrentabilität)
OVG	Oberverwaltungsgericht
PEG	Price Earnings Growth Ratio (Kurs-Gewinn-Wachstumsrate)
PER	Price Earnings Ratio (KGV = Kurs-Gewinn-Verhältnis)
PIMA	branchenübergreifende Studie zu PIMS
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies

PuK	Planungs- und Kontrollsystem
PublG	Publizitätsgesetz
RAP	Rechnungsabgrenzungsposten
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RAROC	Risk Adjusted Return on Capital (wertschöpfungsorientierte Kennzahl)
RARORAC	Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital (Performancezahl für Kreditgeschäfte)
RL	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem von Reichmann/Lachnit
Rn.	Randnummer
RNOA	Return on Net Operating Asset (betriebsnotwendiges Netto-Vermögen)
ROA	Return on Asset (Gesamtkapitalrentabilität)
ROACE	Return on Average Capital Employed (Ø Kapitalrendite)
ROCE	Return on Capital Employed (Leistungsindikator, der die Rentabilität des betriebsnotwendigen Vermögens beschreibt)
ROE	Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität)
ROAFA	Return on Average Fixed Assets (durchschnittliche Nettoanlagenrendite)
ROFA	Return on Fixed Assets (Variante der Gesamtkapitalrentabilität)
ROGFA	Return on Gross Fixed Assets (Rendite des Anlagevermögens)
ROI	Return on Investment (bedeutet finanztechnisch das Verhältnis von erzieltm Gewinn einer Investition zum investierten Kapital)
ROIC	Return on Invested Capital (erwartete Rendite von Neuinvestitionen)
RONA	Return on Net Assets (Nettoanlagenrendite, Rendite auf eingesetztes Vermögen zur Erreichung des operativen Ergebnisses)
RONOA	Return on Net Operating Assets (Rentabilität des investierten Kapitals)
ROOA	Return on Net Operating Assets (Rendite des betriebsnotwendigen Netto-Vermögens)
RORAC	Return on Risk Adjusted Capital (risikoadjustierte Rendite des Einsatzes von Eigenkapital)
RORC	Return on Regulatory Capital (Rendite des Eigenkapitals bei Banken)
ROSTI	Return on Stock Investment (Rentabilitätszahl des Warenlagers)
ROTC	Return on Total Capital (Rendite des Gesamtkapitals)
RVF	Rückverteilungsfaktor, eingesetzt zur Berechnung von Annuitäten
S.	Seite(n)
s. o. / s. u.	siehe oben / siehe unten
SAP	S-y-stem-A-nalyse-P-rogrammentwicklung, SW-Hersteller aus Walldorf
SAV	Sachanlagevermögen
SEC	Securities and Exchange Commission (US-Börsenaufsichtsbehörde)
SFR	Sequenzfolgerichtigkeit
SG	Schmalenbach Gesellschaft
SGKR	Segment-Gesamtkapitalrentabilität
SHV	Shareholder Value
SIG	Segment-Investitionsgrad
sog.	sogenanntes / sogenannten
Sp.	Spalte
StuB	Steuern und Bilanzen, Fachzeitschrift für Steuerrecht und Rechnungslegung
strat.	strategische
STV	Short-Term Value (Planungshorizont von ca. drei bis sieben Jahren bei der Marktwertberechnung)
SVA	Shareholder Value Added / Analysis

SW	Software
SWQ	Segment-Wachstums-Quote
Tab.	Tabelle
TEEP	Total Effective Equipment Performance (Verfügbarkeitsrate)
TPM	Total Productive Maintenance bzw. Manufacturing oder Management i. S. eines umfassenden Produktionssystems (paralleler Ansatz zu Lean Production oder Kaizen)
u.	und
u. a. / u. ä.	unter anderem / und ähnliches
u. U.	unter Umständen
UKV	Umsatzkostenverfahren
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles (Rechnungslegungsgrundsätze der Vereinigten Staaten)
UStG	Umsatzsteuergesetz
UV / UV's	Umlaufvermögen / Umlaufvermögens
V	Vermögen
Var.	Variante
VaR	Value at Risk (Risikomaß für den Verlust eines Wertpapiers oder eines Portfolios von Wertpapieren)
VBM	Value Based Management (Methode zur Steigerung des Organisationswertes)
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleichbar(er), vergleiche
VJ	Vorjahr
VK	Verkaufspreis
VM	Value Management (Weiterentwicklung der Methode Wertanalyse/Value Engineering)
VJ	Vorjahr
VO	Rechtsverordnung (Verordnung)
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Kapitalkosten)
WAK	Wertschöpfungs-Abschreibungskoeffizient
WAQ	Wachstumsquote
WB	Wertbeitrag
WCR	Working Capital Requirement (Netto-Finanzierungsbedarf des Umlaufvermögens)
WGKR	wertorientierte Gesamtkapitalrentabilität
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
z. B.	zum Beispiel
z. Z.	zur Zeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie

## 1. Abschnitt: Rechnungslegung als Datenbasis für wertorientiertes Handeln

Ausgangspunkt zur Informationsgewinnung aller tangiblen klassischen oder wertorientierten Kennzahlen ist die Datenbasis der Organisation, sprich die Rechnungslegung. Die Rechnungslegung wird als „Spiegel der Realität“<sup>1</sup> verstanden, da sie die Organisationsprozesse in tangible Informationen (Zahlen) transformiert, interne Entscheidungen unterstützt und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Organisation extern offenlegt.<sup>2</sup> Alle Informationen aus der Rechnungslegung, die in späteren Schritten Auskunft über werttreibende oder wertvernichtende Faktoren geben, werden zuerst in der Finanz- und Betriebsbuchhaltung, speziell in Kontenrahmen<sup>3</sup> gesammelt und strukturiert. Anschließend finden diese Informationen Eingang in die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und in die Bilanzrechnung, die dann die Basis für die Identifikation der Werttreiber oder -vernichter bilden.

### 1. Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB

Die GuV – auch Gewinnverwendungsrechnung genannt – ist, als externe Rechnungslegung einer Organisation, neben der Bilanz ein wesentlicher Teil des Jahresabschlusses. Die GuV bildet Erträge und Aufwendungen eines bestimmten Zeitraums, i. d. R. eines Geschäftsjahres ab. Sie weist die Art, die Höhe und die Quellen des organisatorischen (Miss-)Erfolges aus. Überwiegen die Erträge die Aufwendungen entsteht ein Gewinn; im umgekehrten Fall bildet sich ein Verlust.<sup>4</sup>

Je nach nationaler oder internationaler Ausrichtung der Organisation wird die GuV nach den Vorschriften HGB<sup>5</sup>, IFRS<sup>6</sup> und US-GAAP<sup>7</sup> abgebildet.<sup>8</sup> Innerhalb der gewählten Vorschriften ist zwischen der Informationsdarstellung nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) oder nach dem Umsatzkostenverfahren (UKV) zu wählen, siehe Abbildung 1.

Während sich bei der nationalen HGB-Vorschrift § 275 HGB das GKV an der Finanzbuchhaltung orientiert, ist das UKV am Controlling ausgerichtet und setzt eine Kosten- und Leistungsstellenrechnung oder eine entsprechende Detaillierung der Konten nach Funktionen

---

<sup>1</sup> Vgl. Leibfried, P. 2007, S. 75.

<sup>2</sup> Vgl. Küting, K. et al. 2010, S. 9.

<sup>3</sup> Gemeinschafts- und Industriekontenrahmen mit Klassen 0 bis 9 und ggf. Handwerkskontenrahmen mit den Klassen 0, 1, 3 und 4 bis 9 (ohne Klassen 2, 5, 6 und 7).

<sup>4</sup> Unabhängig von der GuV ist die Erfolgsermittlung des internen Rechnungswesens (Kosten- und Leistungsrechnung) zu sehen, die ebenfalls den Gewinn oder Verlust abbildet.

<sup>5</sup> HGB: Das Handelsgesetzbuch enthält den Kern des Handelsrechts in Deutschland, siehe auch Heesen, B./Gruber, W. 2009, S. 31 f.

<sup>6</sup> IFRS: International Financial Reporting Standards sind internationale Rechnungslegungsvorschriften für Organisationen. Sie sollen losgelöst von den nationalen Rechtsvorschriften die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse regeln. Die IFRS werden von zahlreichen Ländern für kapitalmarktorientierte Unternehmen vorgeschrieben, vgl. IFRS-Portal-Team 11/2011.

<sup>7</sup> US-GAAP: Allgemein anerkannte Rechnungslegungsgrundsätze der Vereinigten Staaten. Diese Vorschriften regeln die Rechnungslegung, die Buchführung sowie den Jahresabschluss der Unternehmen. Innerhalb der USA spricht man nur von GAAP (Generally Accepted Accounting Principles); entsprechend dem deutschen Sprachgebrauch handelt es sich um Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung.

<sup>8</sup> International operierende deutsche Unternehmen haben, unabhängig von der IFRS-Anwendungspflicht, ihre Aufstellungspflicht nach den HGB-Vorschriften oder nach dem Publizitätsgesetz (PublG) vorzunehmen, vgl. Baetge, J. et al. 2002, S. 121.

GuV gem. § 275 Abs. 2 HGB nach Gesamtkostenverfahren	GuV gem. § 275 Abs. 3 HGB nach Umsatzkostenverfahren
<p><b>1. Umsatzerlöse</b>            2. +/- Bestandserhöhung/-minderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen            3. + andere aktivierte Eigenleistungen            4. + sonstige betriebliche Erträge  <b>[= Gesamt-/Betriebsleistung (1 bis 4)]</b>            5. - Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren  <b>[= Rohertrag/-ergebnis (1 bis 4) - 5]</b>            6. - Personalaufwand            a. Löhne und Gehälter            b. soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung            7. - Abschreibungen            a. Abschreibung und Wertberichtigungen auf Sachanlagen und auf immaterielle Anlagevermögen            b. auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens            8. - sonstige betriebliche Aufwendungen  <b>[= operatives Betriebsergebnis (1 bis 4) - (5 bis 8)]</b>            9. + Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen            10. + Erträge aus Wertpapieren und aus anderen Finanzanlagen, davon aus verbundenen Unternehmen            11. + sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon an verbundenen Unternehmen            12. - Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens            -- Aufwendungen aus Verlustübernahme            13. - Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundenen Unternehmen  <b>[= Finanzergebnis (9 bis 13)]</b>            14. = Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (ordentliches betriebsfremdes Ergebnis)  <b>[= Betriebs- und Finanzergebnis = (1 bis 4) - (5 bis 8) +/- (9 bis 13)]</b>            15. + sonstige außerordentliche Erträge            16. - außerordentliche Aufwendungen            17. = außerordentliches Ergebnis (15 + 16)  <b>[= Gewinn/Verlust vor Steuern (14 + 17)]</b>            18. - sonstige Steuern vom Einkommen und vom Ertrag            19. - sonstige Steuern            20. = Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag nach Steuer (14 + 17 + 18 + 19)  <b>[= Jahresergebnis nach Steuer]</b></p>	<p><b>1. Umsatzerlöse</b>            2. + Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen            3. = <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>            4. - Vertriebskosten            5. - allgemeine Verwaltungskosten            6. - sonstige betriebliche Erträge            7. - sonstige betriebliche Aufwendungen  <b>[= operative Gesamt-/Betriebsleistung (1 bis 7)]</b>            8. + Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen            9. + Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzvermögens, davon aus verbundenen Unternehmen            10. + sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen            11. - Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens            -- Aufwendungen aus Verlustübernahme            12. - Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundenen Unternehmen  <b>[= Finanzergebnis (8 bis 12)]</b>            13. = Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (ordentliches betriebsfremdes Ergebnis)  <b>[= Betriebs- und Finanzergebnis = (1 bis 7) +/- (8 bis 12)]</b>            14. + sonstige außerordentliche Erträge            15. - außerordentliche Aufwendungen            16. = außerordentliches Ergebnis (15 + 16)  <b>[= Gewinn/Verlust vor Steuern (14 + 17)]</b>            17. - sonstige Steuern vom Einkommen und vom Ertrag            18. - sonstige Steuern            19. = Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag nach Steuer (13 + 16 + 17 + 18)  <b>[= Jahresergebnis nach Steuer]</b></p>

Abb. 1: GuV nach dem Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren anhand nationaler Handelsvorschriften des § 275 HGB (in Anlehnung an Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 524 ff., Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 258, Heesen, B./Gruber, W. 2. Aufl. 2009, S. 31 f.; Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1055; Gräfer, H./Schneider, G. 2009, S. 11, 264 f.)

voraus.<sup>9</sup>

Die zeitraumbezogene GuV nach GKV und UKV – in Anlehnung an § 275 Abs. 2 und 3 HGB – ist für den externen Stakeholder „lesefreundlich“, da sie die nachhaltigen Ergebnisse von den einmaligen Ergebnissen trennt und zugleich die zukünftige Ertragslage (i. S. zukünftiger Cash Flow) abbildet. Die Gliederung der GuV nach beiden Verfahren ist ergebnisspaltenorientiert, sodass der (externe) Bilanzleser das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit beim GKV über die Nr. 14 und beim UKV über die Nr. 13 ablesen kann. Analoges gilt für das außerordentliche Ergebnis beim GKV über Nr. 17 und beim UKV über Nr. 16.<sup>10</sup>

Das GKV weist alle Aufwendungen einer Periode aus, unabhängig von umsatzwirksamen Produkten oder Leistungen. Das UKV weist nur die Aufwendungen für Produkte oder Leistungen aus, welche in einer Geschäftsperiode umsatzwirksam werden.<sup>11</sup> Dazu gehören alle Positionen der Leistungserstellung und -verwertung (Leistungssphäre) als auch die Erträge und Aufwendungen aus der Finanzierung und den Finanzanlagen (Finanzsphäre).<sup>12</sup> Das Betriebsergebnis (Nrn. 1 bis 8 beim GKV und Nrn. 1 bis 7 beim UKV) beinhaltet alle Positionen der Leistungssphäre. Das Finanzergebnis erfasst alle Positionen der Finanzsphäre mit den Nrn. 9 bis 13 beim GKV und den Nrn. 8 bis 12 beim UKV.

Abgerundet wird die GuV durch zusätzliche Angaben über organisationsfremde seltene und ungewöhnliche Erträge und Aufwendungen (Geschäftsvorfälle), die im außerordentlichen Ergebnis (Nr. 17 beim GKV und Nr. 16 beim UKV) ausgewiesen werden.<sup>13</sup> Nach § 277 Abs. 4 HGB ist für den Ausweis als außerordentliches Ergebnis bedeutsam, dass die Erträge und Aufwendungen außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Kapitalgesellschaft anfallen. Dieser Ausweis erfolgt gesondert nach Betrag und Art im Anhang (§ 277 Abs. 4 S. 2 HGB) und gilt auch für Erträge und Aufwendungen, die einer anderen Periode zuzurechnen sind (§ 277 Abs. 4 S. 3 HGB).<sup>14</sup> Eine Mindestgliederung für Kapitalgesellschaften bietet die Haupttabelle I mit den Untertabellen Ia und Ib im Tabellenanhang, S. 589 ff.

## 2. Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS

Anders als nach § 275 HGB sieht das IFRS den Ausweis des Betriebs- und Finanzergebnisses im Rahmen des Ergebnisses aus fortgeführten Geschäftsbereichen nach International Accounting Standards (IAS 1) nicht vor. Dagegen sind explizit die Finanzierungsaufwendungen (finance cost) und zufließende Ergebnisanteile aus bilanzierten Beteiligungen (share of

---

<sup>9</sup> Beim GKV werden alle Aufwendungen den Erträgen gegenübergestellt. Dazu müsste die produzierte Menge gleich der abgesetzten Menge sein, was selten der Fall ist. Die Anpassung erfolgt über die Bestanderfassung (Halb- und Fertigerzeugnisse). Die Erfassung des Periodenerfolgs über die Finanzbuchhaltung ist somit aufwendiger. Beim UKV wird eine saubere nach Verteilungsschlüsseln orientierte Kosten- und Leistungsrechnung vorausgesetzt. Bei langfristigen Fertigerzeugnissen, die über eine Betriebsperiode – im günstigsten Fall Kalenderjahr gleich Betriebsjahr – hinausgehen, können Verzerrungen in der GuV entstehen, da Umsatzerlöse, die über ein Betriebsjahr hinausgehen, nicht als Umsatzerlöse ausgewiesen werden dürfen. Teilleistungen dürfen nur als Umsatzerlöse ausgewiesen werden, wenn diese vertraglich festgelegt wurden, siehe Heesen, B./Gruber W. 2009, S. 43 - 45. Der Gesamterlös (Umsatzerlös) ist der in einer Periode durch den Absatz der Produkte erzielte Erlös. Er ergibt sich aus der Summe der Absatzmengen multipliziert mit den dazugehörigen Absatzpreisen.

<sup>10</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 526 f.; Gräfer, H./Schneider, G. 2009, S. 11, 265.

<sup>11</sup> Vgl. Heesen, B./Gruber, W. 2009, S. 30.

<sup>12</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 527 f.; ähnlich aber nicht so detailliert bei Gräfer, H./Schneider, G. 2009, S. 11, 265.

<sup>13</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 528 f.

<sup>14</sup> Vgl. Beck-Texte § 277 HGB; vgl. auch Ebke, W. F. 2008, § 275 Rn. 99.

the profit or loss of associates for using the equity-method) gemäß dem Equity-Verfahren<sup>15</sup> (IAS 1.82b, c) im Rahmen des Finanzergebnisses auszuweisen.<sup>16</sup> Beim IFRS erfolgt gemäß IAS 1 eine Auflistung der mindestens aufzunehmenden Posten beim GKV und UKV, siehe Abbildung 2.

<b>Mindestgliederung der GuV (nach IFRS) für Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren</b>
<b>Umsatzerlöse (Revenue) *</b>
+/- Gewinn- und Verlustanteile an assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden (share of the profit or loss of associates for using the equity-method) *
+/- übriges Finanzergebnis (other finance results) *
+/- Ertragsteuern (income of tax expenses) *
+/- Gewinn/Verlust aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen) (profit or loss from discontinued operations) *
<b>= Ergebnis der Periode (Gewinn/Verlust nach Steuer) (profit or loss for the period after tax) *</b>
davon entfallen als Gewinnanteil auf Minderheitsgesellschafter (profit or loss attributable to non-controlling interest) *
davon entfallen als Gewinnanteil auf Eigenkapitalgeber (profit or loss attributable to owner of the parent) *
Minimumangabe nach IAS 1.82a-f, 1.83a

Abb. 2: Mindestgliederung für GKV und UKV nach IFRS-Rechnungslegung (Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1080 f.)  
Ausführliche Schemata siehe unter Haupttabelle II (IIa, IIb) im Tabellenanhang, S. 592 f.

Der wesentliche Unterschied zum HGB findet sich im Fehlen der operativen Aufwendungen nach der Mindestgliederung (IAS 1.82); diese sollten aber aufgrund ihrer Wesentlichkeit aufgenommen werden.<sup>17</sup> Unzulässig sind in der IFRS (IAS 1.87) Posten, wie bspw. außerordentliche Erträge und Aufwendungen. Deshalb erfolgt eine Kompensation in Form eines „Sonderergebnisses“.<sup>18</sup>

Die Ergebnisspaltung bei der Rechnungslegung nach IFRS ist im Vergleich zum HGB nur in Ansätzen vorhanden. Der Begriff der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit wird bei der internationalen Rechnungslegung nicht verwendet. Abgestellt wird stattdessen auf die Trennung des Ergebnisses aus „fortgeführten Geschäftsbereichen“ (profit or loss from continuing

<sup>15</sup> Methode zur Bilanzierung bestimmter langfristiger Beteiligungen im Jahresabschluss einer Organisation, die am stimmberechtigten Kapital einer anderen Organisation beteiligt ist, vgl. Sellhorn, Th. unter Gabler Wirtschaftslexikon.

<sup>16</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 559.

<sup>17</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1078, Rn. 7410.

<sup>18</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1086, Rn. 7411, 7449.

operations) und dem Ergebnis aus „aufgegebenen Geschäftsbereichen“ (profit or loss from discontinued operations),<sup>19</sup> siehe Abbildung 3.

<b>Ergebnisrechnung nach IFRS</b>		
<b>Umsatzerlöse (revenues)</b>  + sonstige betriebliche Erträge (other income)  +/- Veränderungen des Bestands an (un-)fertigen Erzeugnissen (changes in inventories and finished goods and work in progress)  + andere aktivierte Eigenleistungen (company-produced additions to plant and equipment, other income)  - Aufwendungen für Rohmaterialien und Verbrauchsstoffe (raw materials and consumables used)  - Personalaufwand (staff costs or employee benefits expense, distribution costs)  - Aufwand für planmäßige Abschreibungen (depreciation and amortisation expense)  - sonstige betriebliche Aufwendungen (other expenses e. g. R&D-expenses)	Betriebsergebnis  (operating income)	Ergebnis aus fortgeführten Geschäfts- bereichen
- Finanzierungsaufwendungen (ohne Equity-Gesellschaften) (finance cost)  + Finanzierungserträge (ohne Equity-Gesellschaften) (finance revenues)  +/- Gewinn- und Verlustanteile an assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden (share of the profit or loss of associates for using the equity-method)  +/- Gewinn- und Verlustanteile an Joint Ventures, die nach der Equity-Methode bilanziert werden (share of the profit or loss of joint ventures for using the equity-method)	Finanzergebnis  (financial cost income) <sup>1</sup>	
+/- Steueraufwand und Steuerertrag (income of tax expense)	Ertragsteuern	
+/- Gewinn/Verlust aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (profit or loss from discontinued operations)	Ergebnis aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen	
<b>= Ergebnis der Periode (Gewinn/Verlust)            (profit or loss for the period or net income)</b>	<b>Periodenergebnis</b>	

Abb. 3: Ergebnisrechnung nach IFRS-Rechnungslegung  
(Coenenberg, A. G. 2014, S. 560, Tab. 9.11)

Die GuV nach HGB weist mit dem Jahresergebnis eine signifikante Kennzahl für die Ertragslage aus, die auch für das Ergebnis je Aktie heranzuziehen ist.<sup>20</sup> Bei der GuV nach IFRS

<sup>19</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 559 f.; Gräfer, H./Schneider, G. 2009, S. 11, 265.

<sup>20</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1088, Rn. 7453.

(IAS 1) – auch Gesamtergebnisrechnung genannt<sup>21</sup> – besteht das Problem des unvollständigen Ausweises von Erträgen und Aufwendungen in der GuV. In etlichen Fällen werden Erträge und Aufwendungen unmittelbar ins Eigenkapital gebucht [im sog. other comprehensive income (OCI)].<sup>22</sup> Daher entsteht eine „Verwässerung“ der eigentlichen Kennzahl und ist durch das OCI zu ergänzen.<sup>23</sup>

Als wesentliche Abweichung vom IFRS zum HGB wird darauf hingewiesen<sup>24</sup>, dass auch das BilMoG<sup>25</sup> keine Gesamtergebnisrechnung kennt. So ist auch hier eine Zusammenführung des Periodenergebnisses nach GuV mit den erfolgsneutralen Ergebniskomponenten im Eigenkapitalsspiegel notwendig.<sup>26</sup> Da bislang das IASB<sup>27</sup>, das in der GuV erfasste erfolgswirksame Ergebnis und das im Eigenkapital erfolgsneutral erfasste sonstige Ergebnis (OCI) nicht in einem Statement verbindlich zusammenfasste, ist es zulässig, eine klassische GuV zu zeigen, die das Jahresergebnis ausweist. Deshalb wird auch die GuV nach IFRS, wie die GuV nach HGB – gemäß GKV und UKV – in der Praxis aufgestellt.<sup>28</sup>

Nach IFRS-Vorschriften ergeben sich folgende Gliederungsmöglichkeiten der GuV, siehe Abbildung 4.

Bei Anwendung der IFRS – ohne Equity-Gesellschaften<sup>29</sup> – wird über IAS 1.91, 1.92 und 1.94<sup>30</sup> von international ausgerichteten Organisationen das UKV – ggü. dem GKV – bevorzugt. Trotz erheblicher Ermessensspielräume, bei der Zuordnung der Aufwendungen zu den Funktionen, liefert das UKV oft wichtigere Informationen für die Adressaten.<sup>31</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 506 f.

<sup>22</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1089, Rn. 7501.

<sup>23</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1086, Rn. 7505 f.; Coenenberg et al. 2012, S. 556.

<sup>24</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1090, Rn. 7510.

<sup>25</sup> BilMoG = Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz ist eine Deregulierungsreform zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen. Einzelkaufleute werden von der handelsrechtlichen Buchführungspflicht befreit, wenn sie nur einen kleinen Geschäftsbetrieb (< 500.000 € Umsatz und < 50.000 € Gewinn pro Jahr) unterhalten.

<sup>26</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1090, Rn. 7510.

<sup>27</sup> IASB und FASB verfolgen das „Joint Statement Presentation Project“ als Reform aller Berichtsinstrumente. Der für Ende 2011 geplante Standard hat sich ohne neuen Zeitplan verschoben, siehe Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1058, Rn. 7015, 7017.

<sup>28</sup> Vgl. Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1077, Rn. 7400.

<sup>29</sup> Die Equity-Methode wird bei der Beteiligung an assoziierten Organisationen, auf die die Obergesellschaft (Konzern) einen maßgeblichen Einfluss ausübt, angewendet. Anders als beim Einzelabschluss, wo eine Bewertung zu Anschaffungskosten stattfinden kann, erfolgt bei Anwendung der Equity-Methode eine zeitnahe Bewertung. Das heißt, die Wertsteigerung wird im Laufe der Zeit bspw. durch Rücklagenbildung erfasst, vgl. Gräfer, H./Schneider, G. 2009, S. 15 f.

<sup>30</sup> IAS: International Accounting Standards schreiben die Darstellung von Abschlüssen sowie deren Anwendungsleitlinien vor, um die Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen zu gewährleisten. Organisationen wenden IAS an, wenn sie Abschlüsse in Übereinstimmung mit den IFRS erstellen; siehe IFRS-Portal-Team 2011.

IAS 1.91 besteht aus der Erläuterungs-, Entlastungs- und Ergänzungsfunktion für einen Jahresabschluss. 1.92 fordert eine systematische Strukturierung des Anhangs für jede Position der Bilanzrechnung, Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Kapitalflussrechnung, mit entsprechenden Querverweisen (cross references) auf entsprechende Anhanginformationen. Nach IAS 1.94 ist zunächst – wenn gegeben – die Übereinstimmung des Abschlusses mit den IAS darzulegen („statement of compliance with international accounting standards“). Angewendete Bewertungsansätze und Bilanzierungsmethoden sind zu erläutern („statement of the measurement basis and accounting policies applied“). Dazu erfolgen unterstützend Informationen zur Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnung sowie zur Kapitalflussrechnung. Die Anhänge (notes) sind hierzu Bestandteil eines vollständigen IAS-Abschlusses. Ihre Aufgabe ist die Erläuterung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethode, einschließlich der Konsolidierungsmethode und die Erläuterung der anderen Abschlussbestandteile, vgl. Witherton, P. G. (19).

<sup>31</sup> Vgl. Heesen, B./Gruber, W. 2009, S. 29 (§ 2 Rn. 7); auch IFRS-Portal-Team 2011, S. 19 Rn. 104.

Gesamtkostenverfahren	Gliederung der GuV (nach IFRS) Umsatzkostenverfahren
<b>Umsatzerlöse (revenue)</b>	
+ sonstige betriebliche Erträge (other income)	- Umsatzkosten (cost of sales) = Bruttogewinn vom Umsatz (Bruttogewinn) (gross profit) + sonstige betriebliche Erträge
+/- Veränderungen des Bestandes an (un-)fertigen Erzeugnissen (other income) (changes of inventories of finished goods and work in progress)	
+ andere aktivierte Eigenleistungen (company-produced additions to plant and equipment)	
- Aufwendungen für Rohmaterialien u. Verbrauchsstoffe (raw materials and consumables used)	- Vertriebskosten (distribution cost)
- Personalaufwendungen (employee benefits expenses)	- Verwaltungsaufwendungen (administrative expenses)
- Aufwand für planmäßige Abschreibungen (depreciation and amortization expenses)	
- F&E-Aufwendungen (R&D-expenses)	- F&E-Aufwendungen (R&D-expenses)
- sonstige betriebliche Aufwendungen (other expenses)	- sonstige betriebliche Aufwendungen (other expenses)
<b>= A. Betriebsergebnis (operating income)</b>	
- Finanzierungsaufwendungen [ohne Equity-Gesellschaften (finance cost)]	
+ Finanzierungserträge [ohne Equity-Gesellschaften (finance revenues)]	
+/- Gewinn- und Verlustanteile an assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden (share of the profit or loss of associates for using the equity-method)	
+/- Gewinn- und Verlustanteile an Joint Ventures, die nach der Equity-Methode bilanziert werden (share of the profit or loss of joint ventures for using the equity-method)	
<b>= B. Finanzergebnis (financial income)*</b>	
<b>= Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus fortgeführten Geschäftsbereichen vor Steuern (A +/- B) (profit or loss before tax)**</b>	
+/- Steueraufwand und Steuerertrag (income or tax expenses)	
<b>= Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus fortgeführten Geschäftsbereichen (profit or loss from continuing operations)</b>	
+/- Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (= Ergebnis aus eingestellten Geschäftsbereichen) (profit or loss from discontinuing operations)	
<b>= Periodenergebnis (profit or loss for the period)</b>	
Davon entfallen als Gewinnanteil auf Minderheitsgesellschafter (profit or loss attributable to non-controlling interest)*	
Davon entfallen als Gewinnanteil auf Eigenkapitalgeber (profit or loss attributable to owner of the parent)*	
<b>= Ergebnis per Aktie (earnings per share)</b>	
* Minimumangabe nach IAS 1.82a-f., 183a	
**Wird IFRS angewendet, sind die GuV-wirksam zu erfassenden Ergebniserträge aus der fair value-Bewertung (Zeitwert) eines ungewidmeten Finanzinstrumentes gem. IFRS 9.5.6.2 zusätzlich zu berücksichtigende Bestandteile des Ergebnisses vor Steuer (IAS 1.82ca.)	

Abb. 4: Das Gesamt- und Umsatzkostenverfahren dargestellt anhand der IFRS-Rechnungslegung (in Anlehnung an Zülch 2006, S. 5 - 10, Abb. 48a; Coenenberg, A. G. 2014, S. 558, Tab. 9.10, Hommel, M./Rammert, S. 2010, S. 20, 33, Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, S. 1080 f.)

Grundsätzlich besteht ein Wahlrecht zwischen GKV und UKV. Welches von beiden Verfahren eingesetzt wird, hängt von der Art der Organisation, von branchentypischen und historischen Faktoren ab. Beide Verfahren liefern Informationen über umsatz- oder produktbezogene direkte und indirekte Kosten und kommen zum gleichen Ergebnis, siehe Abbildung 5. Bei der Prognose zukünftiger Cash Flow und deren Aufwendungen sind beim UKV zusätzliche Angaben notwendig.<sup>32</sup>

<b>GuV nach IFRS</b>			
<b>Gesamtkostenverfahren</b>		<b>Umsatzkostenverfahren</b>	
Umsatzerlöse	500.000	Umsatzerlöse	500.000
		- umsatzbezogene Herstellungskosten	
		- Herstellungskosten mit produktbezogenen Verwaltungskosten	-273.000
		- außerplanmäßige Abschreibungen	0
		<b>Betriebsergebnis vom Umsatz</b>	<b>227.000</b>
			0
sonstige betriebliche Erträge	15.000	sonstige betriebliche Erträge	15.000
Bestandserhöhung	117.000	Vertriebskosten	-40.000
andere aktivierte Eigenleistungen	0	sonstige Verwaltungskosten	-30.000
Materialaufwand	-200.000		
Personalaufwand	-210.000		
Aufwand für planmäßige Abschreibungen	-50.000		
Aufwand für außerplanmäßige Abschreibungen	-20.000		
sonstige betriebliche Aufwendungen	0	sonstige betriebliche Aufwendungen (hier außerplanmäßige Abschreibung)	-20.000
<b>Betriebsergebnis vor Steuern (operating income)</b>	<b>152.000</b>	<b>Betriebsergebnis vor Steuern (operating income)</b>	<b>152.000</b>

Abb. 5: Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS-Rechnungslegung  
(in Anlehnung an Coenberg et al. 2014, S. 577 f.)

<sup>32</sup> Vgl. IFRS-Portal-Team 2011, S. 19 Rn. 105. Intensivere Ausführungen zur Rechnungslegung nach IFRS sind den Autoren Coenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W. 2014, 23. Aufl., S. 556 - 578, Pawelzik, K. U./Theile, C. 2012, 5. Aufl. und ansatzweise Gräfer, H./Schneider, G. 2009, 4. Aufl. zu entnehmen.

### 3. Gewinn- und Verlustrechnung nach US-GAAP

Für den Ausweis des Organisationserfolges sieht das US-GAAP drei Alternativen (FAS130.22)<sup>33</sup> vor. Diese Alternativen bestehen aus dem one-statement approach,<sup>34</sup> dem statement of changes in equity approach<sup>35</sup> und dem two-statement approach<sup>36, 37</sup>. Die Letztgenannte sieht neben einer gebotenen Gesamtergebnisrechnung (statement of comprehensive income) eine separat zu erstellende GuV (statement of income) vor.<sup>38</sup> Die Anwendung der US-GAAP betrifft nur die Organisationen, die u. a. in den USA berichtspflichtig sind. Eine vergleichbare formale Struktur, wie bei der GuV üblich, kennt die US-Rechnungslegung nur bei börsenorientierten Organisationen in Form der Regulation S-X, Rule 5-03.<sup>39</sup> Vermögensveränderungen können einstufig (single-step income statement) oder mehrstufig (multiple-step income statement) dargestellt werden.<sup>40</sup> US-GAAP schreibt zwingend über SEC<sup>41</sup> – für SEC-berichtspflichtige Organisationen – das UKV (ASC 225-10-S99-2) vor; für nicht SEC-registrierte Organisationen lässt sich die ausschließliche Anwendung des UKV aus dem matching principle<sup>42</sup> (CON 6.145f.)<sup>43</sup> ableiten.<sup>44</sup> Die Begründung für das UKV liegt in der Forderung [(ASC 605-10-25-1 (CON 5.83)], dass Umsätze nur dann erfasst werden dürfen, wenn diese realisiert (realized)<sup>45</sup> und verdient (earned)<sup>46</sup> sind. Die Mindestgliederung einer GuV nach SEC ist der Abbildung 6 zu entnehmen.

Vom Ansatz her ist two-statement approach dem UKV nach § 275 Abs. 3 HGB ähnlich. Um der Angabepflicht genüge zu leisten, welche Positionen in der US-GuV auszuweisen sind, wird auf Offenlegungsschriften (disclosures) zurückgegriffen. Notwendige Angaben sind als ergänzende Tabellen (schedules) im Anhang (notes) darzustellen.<sup>47</sup>

<sup>33</sup> FAS = Financial Accounting Standards. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 520 sieht in Bd. 23 lediglich zwei Berichtsalternativen des comprehensive income (ASC-220-10-45-1) vor. Diese sind das single continuous financial statement mit Bestandteilen des net income und des OCI (one-statement approach) oder das statement of comprehensive income, das mit dem net income beginnt und OCI-Änderungen aufführt (two-statement approach).

<sup>34</sup> Ermittlung des Gesamtergebnisses durch eine Überleitungsrechnung in der Gewinn- und Verlustrechnung, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 518; vgl. auch Bhagwati, M. 2012 (1).

<sup>35</sup> Erfasst Eigenkapitalposition zu Beginn einer Periode und stellt sie über mehrere Perioden dar, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 518. Diese Ergebnisberechnung mit Kapitaltransaktionen oder Eigenkapitalveränderungen wird mittels eines Ausweisspiegels durchgeführt, vgl. Bhagwati, M. 2012 (1).

<sup>36</sup> Beinhalten voneinander getrennte Ergebnisrechnungen in der GuV und in der Gesamtergebnisrechnung, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 518; Bhagwati, M. 2012 (1).

<sup>37</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 528, 590.

<sup>38</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 518, 577; vgl. auch Bhagwati, M. 2012 (1).

<sup>39</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 577.

<sup>40</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 577 m. V. a. Kieso, D. E./Weygandt, J. J./Warfield, T. D. 2007, S. 130 ff.

<sup>41</sup> Securities and Exchange Commission, SEC ist als US-Börsenaufsichtsbehörde für die Kontrolle des Wertpapierhandels in den Vereinigten Staaten zuständig.

<sup>42</sup> Rechnungslegungsgrundsätze und -konzepte, die der sachlichen Abgrenzung dienen.

<sup>43</sup> CON steht für Conceptual Framework der Financial Accounting Standards Boards (FASB). Ziel ist es, für zukünftige Standards eine Deduktionsgrundlage zu schaffen. Seit 1978 sind insgesamt sieben Concept Statements erschienen. Kernaussage ist das financial reporting mit dem Zweck – Investoren, Kreditoren u. a. Usern – Informationen zur Verfügung zu stellen, um Investitionen, Kreditvergaben und Entscheidungen zu ermöglichen. CON sind weder für US-GAAP noch für Abschlussprüfer verbindlich, vgl. Bhagwati, M. 2012 (2).

<sup>44</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 577.

<sup>45</sup> Realisiert sind die Umsätze dann, wenn als Gegenleistung für Lieferungen von Erzeugnissen Ansprüche (z. B. Geldforderungen) entstanden sind, vgl. auch Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 580.

<sup>46</sup> Verdient bedeutet, dass alle vertraglichen Leistungen (§§ 433, 929 BGB) erbracht wurden, vgl. auch Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 582.

<sup>47</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 580.

**Mindestgliederung der GuV nach ASC-225-10-S 99-2**

**Betriebstätigkeit (operating section)**

Umsatzerlöse (net sales and gross revenues)

- Kosten umgesetzter Leistungen (cost and expenses applicable to sales)
- sonstige betriebliche Aufwendungen (other operating cost and expenses)
- Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten (selling, general and administrative expenses)
- Aufwand für zweifelhafte Forderungen (provisions for doubtful accounts and notes)
- sonstige Gemeinkosten (other general expenses)

**Betriebsfremde Tätigkeiten (non-operating section)**

Sonstige (nicht-)betriebliche Erträge (non-operating income)

+/- Zinserträge und -aufwendungen (interest and amortization of debt discount and expenses)

- sonstige (nicht-)betriebliche Aufwendungen (non-operating expenses)

**= Ergebnis vor Steuern und anderen abzugrenzenden Posten  
(income or loss before income tax expenses and appropriate items below)**

- Ertragsteuern (income tax expense)
- Anteil der Minderheitsgesellschafter am Ergebnis  
(non-controlling interest in income of consolidated subsidiaries)
- Anteil nicht konsolidierter Tochterunternehmen am Ergebnis  
(equity in earnings of unconsolidated subsidiaries and 50 % or less owned persons)

**= Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen  
(income or loss from continuing operations)**

+ Ergebnis aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (discontinued operations)

**= Ergebnis aus gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten  
[vor außerordentlichen Einflüssen (und Einflüssen aus Bilanzmethodenänderung)]  
[income or loss before extraordinary items (and cumulative effects of change in  
accounting principles)]**

- außerordentliches Ergebnis (extraordinary items),  
abzüglich der gesondert auszuweisenden Ertragsteuern (less applicable tax)

**= Ergebnis der Periode (net income or loss)**

Ergebnis je Aktie (earnings per share)

Abb. 6: GuV-Mindestgliederung nach SEC-Bestimmungen (ASC 225-10-S99-2)  
(Coenberg, A. G. et al. 2014, S. 579, Tab. 9.14)

Ersichtlich ist die Unterscheidung zwischen Ergebnissen aus kontinuierlichen (continuing operations) und nicht kontinuierlichen Betriebstätigkeiten (discontinued operations), siehe Abbildung 7.

<b>Ergebnisrechnung nach US-GAAP</b>		
<b>Umsatzerlöse (net sales and gross revenues)</b>  - Kosten umgesetzter Leistung (cost and expenses applicable to sales)  - sonstige betriebliche Aufwendungen (other operating cost and expenses)  - Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten (selling, general and administrative expenses)  + Aufwand für zweifelhafte Forderungen (provisions for doubtful accounts and notes)  - sonstige Gemeinkosten (other general expenses)	Betriebsergebnis  (operating income)	Ergebnis aus fortgeführten Geschäfts- bereichen
<b>Sonstige (nicht-)betriebliche Erträge (non-operation income)</b>  +/- Zinserträge und -aufwendungen (interest and amortization of debt discount and expenses)  - sonstige (nicht-)betriebliche Aufwendungen (non-operation expenses)  - Ertragsteuern (income tax expense)  - Anteil der Minderheitsgesellschafter am Ergebnis (non-controlling interest in income of consolidated subsidiaries)  - Anteil nicht konsolidierter Tochterunternehmen am Ergebnis (equity in earnings of unconsolidated subsidiaries and 50 % or less owned persons)	betriebsfremdes  Ergebnis  (non-operating income)	
+ Gewinn/Verlust aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (profit or loss from discontinued operations)	Ergebnis aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen	
- außerordentliches Ergebnis (extraordinary items)  - abzüglich der gesondert auszuweisenden Ertragsteuern (less applicable tax)	außerordentliches Ergebnis  abzüglich der gesondert auszuweisenden Ertragsteuern	
<b>= Ergebnis der Periode (Gewinn/Verlust)            (profit or loss for the period or net income)</b>	<b>Periodenergebnis</b>	

Abb. 7: Ergebnisspaltung nach US-GAAP  
 (in Anlehnung an Coenberg, A. G. et al. 2014, S. 580, Tab. 9.15)

In Ansätzen ist die Unterteilung mit dem nach HGB vorhandenen Betriebs- und Finanzergebnis möglich. Das operating income ist mit dem Betriebsergebnis annähernd vergleichbar.

Betriebsfremde Erträge und Aufwendungen (non-operating income) beinhalten Veräußerungsgewinne oder -verluste von Anlagen (assets). Diese werden nach HGB ausschließlich den sonstigen Erträgen und Aufwendungen zugerechnet. Werden diese Finanzbereichsergebnisse aus den weit gefassten betriebsfremden Ergebniskomponenten (non-operating income und non-operating expenses) herausgerechnet, ergibt sich das Finanzergebnis nach HGB.<sup>48</sup>

Veräußerungen und Stilllegungen von Teil-Organisationen werden vor dem außerordentlichen Ergebnis bzw. nach dem Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen unter dem Posten discontinued operations zusammengefasst (ASC 225-10-S99-2). Kapitalmarktorientierte Organisationen sind hiervon ausgenommen (ASC 205-20-45-3, früher FAS 144). Zugleich bedingt der getrennte Ausweis umfangreiche Offenlegungsvorschriften (ASC 205-20-50-1 ff.), vergleichbar mit den Regelungen der IFRS 5. Insofern haben US-GAAP- und IFRS-Regelungen eine Angleichung vorgenommen, weichen jedoch in Detailfragen voneinander ab.<sup>49</sup>

#### 4. Vergleichende Betrachtung von HGB, IFRS und US-GAAP

IFRS (IAS 1.2) und US-GAAP unterscheiden nicht zwischen den Vorschriften für Einzel- und Konzernabschlüsse. Die gemeinsame Gültigkeit ergibt sich aus den Vorschriften. Eine Ausnahme hiervon bilden die lex specialis-Konsolidierungsvorschriften für IFRS. Konzernabschlüsse sind in den USA nach US-GAAP vorrangig zu behandeln.<sup>50</sup> Das HGB sieht diese Differenzierung zwischen Einzel- und Konzernabschlüsse, insbesondere durch die §§ 264b, 290 bis 293 und 297 bis 330a HGB, vor. § 298 Abs. 1 HGB regelt die weiteren anzuwendenden Normen für den Konzernabschluss. Bei rechtlich selbstständigen Organisationen in einem Konzern werden die Einzelabschlüsse zu einem Konzernabschluss zusammengeführt. Konzerne, die ihren Sitz in der EU haben, sind zudem verpflichtet (§ 315a HGB, Art. 4 VO Nr. 1606/2002)<sup>51</sup> einen Konzernabschluss nach den Vorschriften des IFRS zu erstellen.

Während HGB und IFRS sowohl GKV als auch UKV zulassen, beschränkt sich das US-GAAP auf das UKV. Die Erfolgsdarstellung durch Aufspaltung des Erfolgs in GuV-wirksame und GuV-neutrale Eigenkapitalveränderungen kann auf zwei Rechenwegen in Form des two-statement approach<sup>52</sup> oder in der Gesamtergebnisrechnung durch das single statement approach<sup>53</sup> erfolgen. Beide Darstellungsformen sind nach IFRS und US-GAAP zulässig.<sup>54</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 581 m. V. a. Kuhlewind, A.-M. 2000, S. 303 f.

<sup>49</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 579. Zur Vertiefung der Regelungen nach US-GAAP wird die Literatur von Coenenberg, A. G. et al. 2012, S. 576 - 569 oder nach 2014, S. 578 - 604 empfohlen.

<sup>50</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. 2005, S. 579.

<sup>51</sup> Vgl. § 315a Abs. 1 HGB.

<sup>52</sup> Der Ausweis des Perioden- und Gesamtergebnisses erfolgt beim two-statement approach getrennt. Basis des Erfolgsergebnisses ist die GuV. Die zweite Rechnung basiert auf dem GuV-Ergebnis und berücksichtigt sämtliche direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, die letztendlich das Gesamtergebnis (total comprehensive income) ergeben, Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 516, 585 ff.

<sup>53</sup> Beim single statement approach (one-statement approach) erfolgt der Erfolgsausweis in GuV-wirksame und GuV-neutrale Erträge und Aufwendungen in einer Rechnung und somit in übersichtlicher Form als Endsumme, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 517, 589 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 585.

## 5. Bilanz

### 5.1 Bilanzpolitik

Die Bilanz ist eine Aufstellung über die Herkunft und Verwendung des Kapitals einer Organisation. Sie erfasst eine Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Schulden (Passiva) in Kontenform. Als stichtagsbezogene Darstellung der Vermögenslage (Bestandsrechnung)<sup>55</sup> gibt sie Auskunft darüber, ob das vorhandene Vermögen der Aktivseite das Eigen- und Fremdkapital auf der Passivseite deckt, siehe Abbildung 8.

Aktiva		Passiva	
Vermögen	Anlagevermögen (Reinvermögen)	Eigenkapital	gezeichnetes Kapital
	←		Rücklagen
	Umlaufvermögen (Vermögen zur Schuldendeckung)	Fremdkapital	Rückstellungen
	→		Verbindlichkeiten

Abb. 8: Vereinfachte Darstellung einer stichtagsbezogenen Strukturbilanz mit dem Vermögen zur Deckung des Eigen- und Fremdkapitals

Durch Verfeinerung der obigen Darstellung ergibt sich je nach Organisationsform eine informativere Darstellung, siehe Abbildung 9.

Der gesetzliche Wille nach § 264 Abs. 2 S. 1 HGB sieht eine den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Abbildung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vor. Dazu gehören u. a. neben den Bilanzierungsverboten für Gründungsaufwendungen, Eigenkapitalbeschaffung, immaterielle Vermögensgegenstände und Versicherungsaufwendungen (§ 248 HGB) die Bilanzierungsgebote für Rückstellungen (§ 249 HGB), für aktive und passive Rechnungsabgrenzung (§ 250 Abs. 1 und 2 HGB), für Haftungsverhältnisse (§ 251 HGB), für Bildung von Posten für Einstellungen in die Kapitalrücklage (§ 270 Abs. 1 S. 1 HGB), für Eigenkapital ausstehende Einlagen (§ 272 Abs. 1 S. 2, 3 HGB), für passive latente Steuern (§ 274 Abs. 1 HGB) und für entgeltlich erworbene Geschäfts- und Firmenwerte (§ 246 Abs. 1 S. 4 HGB). Weitere Vorschriften nach §§ 252 bis 256 HGB gestehen dem Bilanzersteller Spielräume bei den Bewertungsvorschriften zu.

Die externen Bilanzadressaten (externe Stakeholder) müssen von ihren Informationswünschen u. U. Abstriche machen, da die legalen Bilanzgestaltungsmöglichkeiten Spielräume zulassen, sodass zwischen dem tatsächlichen und ausgewiesenen Vermögen zu unterscheiden ist.<sup>56</sup> Jede bilanzpflichtige Organisation hat die Möglichkeit bilanzpolitische Ziele zu nutzen, um durch eine optimistische oder pessimistische Bewertung von Vermögen und Schulden zu einem progressiven oder degressiven Erfolgsausweis zu gelangen.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Die Bestandsrechnung (Bilanz) erfasst und weist die Bestandsgrößen aus.

<sup>56</sup> Vgl. Wöhe, G./Döring, U. 2010, S. 721.

<sup>57</sup> Vgl. Wöhe, G./Döring, U. 2010, S. 721, 725.

	Aktiva		Passiva	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
<b>A. Anlagevermögen</b>			<b>A. Eigenkapital</b>	
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	200.000 <b>200.000</b>	125.000 <b>125.000</b>	I. Komplementärin	60.000
II. Sachanlagen			II. Kommanditeinlage	2.000.000
1. Grundstücke	2.400.000	0	III. Rücklage	2.500.000
2. technische Anlagen und Maschinen	1.900.000	1.700.000	IV. Gewinnvortrag	0
3. andere Anlagen, Betriebsausstattung	850.000	680.000	V. Jahresüberschuss	4.400.000
4. geleistete Anzahlungen	0	0		<b>8.960.000</b>
III. Finanzanlagen	<b>5.150.000</b>	<b>2.380.000</b>	<b>B. Sonderposten mit Rücklagenanteil</b>	
1. Anleihe an verbundenen Unternehmen	150.000	150.000	1. Wertberichtigungen	430.000
2. sonstige Ausleihungen	0	0		<b>430.000</b>
	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>C. Rückstellungen</b>	
<b>B. Umlaufvermögen</b>			1. Steuerrückstellungen	0
I. Vorräte			2. sonstige Rückstellungen	1.000.000
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.700.000	1.900.000		<b>1.000.000</b>
2. unfertige Erzeugnisse	1.500.000	950.000	<b>D. Verbindlichkeiten</b>	
3. fertige Erzeugnisse	2.600.000	2.500.000	1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0
4. geleistete Anzahlungen	0	0	2. Verbindlichkeiten aus Anzahlungen auf Bestellungen	85.000
II. Forderungen und Vermögensgegenstände			3. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	1.300.000
1. Forderungen aus Lieferung und Leistung	4.000.000	2.900.000	4. Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern	2.500.000
2. Forderungen ggü. verbundenen Unternehmen	400.000	400.000	5. Verbindlichkeiten aus Steuern	5.200.000
3. sonstige Vermögensgegenstände	450.000	450.000	6. Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	55.000
III. Kassenbestand, Finanzguthaben, Guthaben bei Finanzkreditinstituten	2.800.000 <b>14.500.000</b>	1.900.000 <b>11.000.000</b>	7. andere sonstige Verbindlichkeiten	230.000
				<b>520.000</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>			<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	
	0	0		40.000
	0	0		<b>40.000</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>19.950.000</b>	<b>13.655.000</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>19.950.000</b>
				<b>13.655.000</b>

Abb. 9: Darstellung einer industriellen stichtagsbezogenen Bilanz

Zum Schutz der Gläubiger einer Organisation schreibt der Gesetzgeber bei der Bewertung von Vermögenswerten das Vorsichtsprinzip, das Prinzip der periodengerechten Gewinnermittlung und das Prinzip der Nachprüfbarkeit<sup>58</sup> vor. Das Vorsichtsprinzip hat bei der Bilanzierung nach IFRS und US-GAAP einen geringeren Einfluss als nach HGB.<sup>59</sup>

Seine konkrete Ausgestaltung findet sich in folgenden Prinzipien:

- Anschaffungswertprinzip: Ein Vermögensgegenstand darf höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten (AHK) in der Bilanz angesetzt werden (§ 253 Abs. 1 S. 1, Abs. 3, 5 HGB).<sup>60</sup>
- § 253 HGB Zugangs- und Folgebewertung: Nach § 253 Abs. 3 S. 1, 2 HGB sind die Passiva zum höchstmöglichen Wert zu erfassen (Höchstwertprinzip);<sup>61</sup> für Aktiva ist bei der Bewertung der niedrigere Wertansatz (§ 253 Abs. 4 HGB) (Niederstwertprinzip)<sup>62</sup> zu wählen.
- Imparitätsprinzip: Nach § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB sind Verluste in der Periode ihrer Entstehung zu berücksichtigen, nicht erst im Realisierungszeitpunkt. Das Imparitätsprinzip bewirkt, dass stille bilanzielle Reserven gebildet oder aufgelöst werden. IFRS und US-GAAP befolgen dieses Prinzip überwiegend. Das Vorratsvermögen unterliegt der Anwendung des Niederstwertprinzips (IAS 2.9); die Bildung von drohenden Verlustrückstellungen ist bei IFRS (IAS 37.66 ff.) und US-GAAP ebenfalls vorgesehen.<sup>63</sup>

Bei den internationalen Standards nach IFRS und GAAP gilt als oberster Bilanzierungsgrundsatz das „fair presentation“<sup>64</sup>. Die Bilanzierungsansätze nach IFRS basieren auf den Regelungen vom Framework des International Accounting Standards Board (IASB). Danach erfolgt die Erfassung von Vermögenswerten (assets) und von Posten mit Schuldcharakter (liabilities) als Bilanzelemente in einem zweistufigen Prozess. Gelingt die Identifikation als assets<sup>65</sup> oder liabilities<sup>66</sup> an vorgegebenen Definitionskriterien, ist die abstrakte Bilanzie-

---

<sup>58</sup> Vgl. Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 843; Wöhe, G./Döring, U. 2010, S. 739; Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 19 - 24.

<sup>59</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2009, S. 20 m. V. a. Haller, A. 2000, S. 14; Reinhardt, A. 1998, S. 56; Niehus, R. 1997, S. 1421 ff. bzw. nach Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 20 m. V. a. Pelliens, B. et al. 2011, S. 141. IFRS und US-GAAP kennen bspw. keine Aufwandsrückstellungen. Bei Bewertung der Verbindlichkeitsrückstellungen nehmen die IFRS eine Abzinsung vor (IAS 37.45 ff.). US-GAAP trifft hierzu keine Regelung. Wertpapiere werden nach § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB bewertet. IFRS und US-GAAP erlauben für bestimmte Wertpapierkategorien die Erfassung von Wertsteigerungen über die Anschaffungskosten hinaus (IAS 39, FAS 115). Nach Einführung des BilMoG wird zur internationalen Anpassung die Bildung von Aufwandsrückstellungen abgeschafft und die Abzinsung der Rückstellungen vorgesehen.

<sup>60</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 1984, S. 539.

<sup>61</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 121, 420 f.

<sup>62</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 253. Beim IFRS gilt das impairment of assets (IAS 36). Es besteht aus einer Reihe von Einzelregelungen, da eine generelle Regelung wie beim § 253 Abs. 3, 4 HGB fehlt. Bei US-GAAP regelt das accounting for the impairment or disposal of long-lived assets (FAS 144) das Niederstwertprinzip.

<sup>63</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 20; Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 44.

<sup>64</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2009, S. 20 m. V. a. Haller, A. 1990, S. 768 und Reinhardt, A. 1998, S. 59; Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 113 - 117.

<sup>65</sup> Assets: Verfügbare Ressourcen mit einem zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen werden angesetzt, wenn ein ökonomischer Nutzen wahrscheinlich (probable) ist und sich deren Wert oder Kosten (with reliability) ermitteln lassen, vgl. auch Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 86 f.

<sup>66</sup> Liabilities: Posten mit Schuldcharakter, die gegenwärtig verpflichten und deren Erfüllung einen Abfluss von Ressourcen zur Folge haben. Sie besitzen zudem einen wahrscheinlichen (probable) und ökonomischen zuverlässigen (reliability) Nutzen bzw. Wert (Value), vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 86 ff.

rungsfähigkeit gegeben. Danach erfolgt eine Prüfung verlässlicher Ansatzkriterien, wie bspw. Eintrittswahrscheinlichkeit des wirtschaftlichen Nutzenzu- und Nutzenabgangs und dessen Wertbestimmbarkeit (recognition criteria), die eine konkrete Bilanzierungsfähigkeit belegen.<sup>67</sup>

Erfüllen die assets und liabilities die speziellen Ansatzkriterien nicht, besteht grds. ein Bilanzierungsverbot. Weitere klarstellende Bilanzierungsverbote enthalten die IAS-Vorschriften bspw. für originäre Firmenwerte (IAS 38.48), immaterielle Vermögenswerte aus Forschung und Entwicklung (F&E) (IAS 38.54) und für selbst geschaffene Markennamen, Verlagsrechte oder Kundenlisten (IAS 38.63).<sup>68</sup>

Spezielle Bilanzierungswahlrechte, wie bei HGB, bestehen beim IFRS nicht. Sind die Ansatzkriterien erfüllt, besteht unter Beachtung der Grundsätze materiality und balance between benefit and cost Bilanzierungspflicht. Bilanzierungswahlrechte bestehen bei Eventualverbindlichkeiten durch Organisationszusammenschluss noch für Finanzierungsinstrumente (financial instruments). Weitere Ansatzwahlrechte finden sich bei der Definition der Entwicklungskosten (IAS 38.8) oder der Wahrscheinlichkeitseinschätzung bzgl. des Nutzenzu- oder Nutzenabflusses der assets- oder liability-Eigenschaft.<sup>69</sup>

Die Bilanz nach US-GAAP besteht aus assets,<sup>70</sup> liabilities<sup>71</sup> und der Restgröße equity. Für die Ansetzung der assets gelten neben measurability (CON 5.65 ff.) die Kriterien relevance (CON 5.73 f.) und die reliability (CON 5.75 ff.). Der Grundsatz der US-amerikanischen Rechnungslegung (substance over form) sieht für eine Sachverhaltsbeurteilung die ökonomische Wirkung und weniger die rechtliche Gestaltung (economics substance over legal form) vor.<sup>72</sup>

Aktivierungspflichtig sind grds. alle künftig nutzenstiftenden Ausgaben, die neue Vermögenswerte schaffen oder bestehende Werte wesentlich verbessern. Ausgaben, die lediglich den Status quo erhalten oder den Vermögenswert reduzieren, sind als Aufwand zu verbuchen.<sup>73</sup>

Das Aktivierungsgebot gilt für die Tatbestände, die der assets-Definition entsprechen und die Ansatzkriterien erfüllen. Nicht bilanzierungsfähig ist, wie beim IFRS und HGB, der originäre Geschäfts- oder Firmenwert. Bilanzierungswahlrechte bestehen grds. nicht. Eine Ausnahme ist das faktische Wahlrecht für selbst erstellte, immaterielle Vermögenswerte (FAS 142.10) mit einer definierbaren Nutzungsdauer, wenn die Ansatzkriterien von assets und liabilities erfüllt sind.<sup>74</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 86 f.

<sup>68</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 90 f.

<sup>69</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 91.

<sup>70</sup> Inhaltlich entsprechen die assets nach CON 6.26 der Definition nach IFRS, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 91 f.

<sup>71</sup> Auch die liabilities nach CON 6.35 entsprechen inhaltlich der Definition nach IFRS, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 92. Die Rückstellungen (accruals und contingent liabilities) sind unter die liabilities zu subsumieren.

<sup>72</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 92.

<sup>73</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 92 m. V. a. Kieso, D. E./Weygandt, J. J./Warfield, T. D. 2007, S. 491.

<sup>74</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 92 m. V. a. Kieso, D. E./Weygandt, J. J./Warfield, T. D. 2007, S. 491.

## 5.2 Bilanzanalyse

Damit die internen und externen Stakeholder Informationen über das tatsächliche Vermögen und den Erfolg der Organisation erhalten, wird die Bilanzanalyse eingesetzt, siehe Abbildung 10.

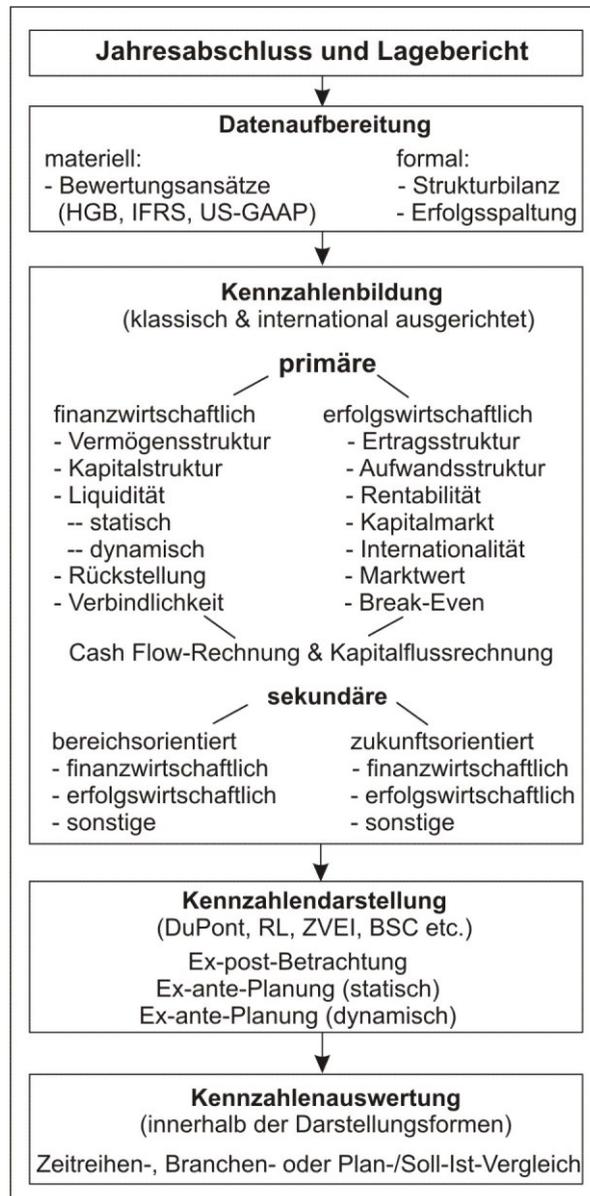


Abb. 10: Arbeitsschritte der Bilanzanalyse  
(in Anlehnung an Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1051)

Die Bilanzanalyse erfüllt vier Aufgaben.<sup>75</sup>

Erstens geht es darum, einzelne Positionen der Bilanz und der GuV formal zu gliedern. Materiell betrachtet sind die Positionen entsprechend gesetzlicher Vorgaben zu bewerten und transparent zu gestalten.

Zweitens sind die formal untergliederten Jahresabschlusszahlen wertmäßig zu bereinigen. Sie bilden damit die Grundlage zur Kennzahlenbildung. Dazu sind sie als organisationspezifisches Portfolio zusammenzustellen, das als zielgerichtete Information für interne und externe Stakeholder-Interessen bereitgestellt wird.

Drittens sind die organisationspezifischen Kennzahlen zu strukturieren, indem ein Kennzahlensystem eingesetzt wird, das den Bedürfnissen der Organisation am nächsten kommt. Aus dem eingesetzten Kennzahlensystem sind die originären und derivativen Kennzahlen darzustellen. Innerhalb der originären Kennzahlen sind dann die werterhöhenden und die wertverrichtenden Kennzahlen zu ermitteln und in anschließenden Projekten gezielt zu bearbeiten.

Viertens soll den Stakeholdern das finanzielle Engagement der Organisation über eine Kennzahlenauswertung fundierte Ergebnisse liefern.

Zentrales Anliegen einer finanzwirtschaftlichen Bilanzanalyse als Teil der Rechnungslegung ist die zeitpunktbezogene Beurteilung der Liquiditätssituation primär für die „Gläubiger“.<sup>76</sup> Dagegen richtet sich die erfolgswirtschaftliche Bilanzanalyse primär an die „Shareholder“. Aber auch andere interne und externe Stakeholder-Interessen werden durch deren Veröffentlichung abgedeckt.<sup>77</sup>

Die Bilanzanalyse bildet letztlich Aussagen darüber, welche verschiedenartigen Kennzahlen aus welcher Datenaufbereitungsquelle (GuV und Bilanz mit Anhang) in einer Organisation bestimmend sind und in welchem Kennzahlenmodell (z. B. DuPont, ZVEI, RL, BSC etc.) diese erscheinen und dargestellt werden. Ihre Aussagekraft ist als Information bestimmend für das (potenzielle) Interesse der Stakeholder.

---

<sup>75</sup> In Anlehnung an Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1050.

<sup>76</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 114.

<sup>77</sup> Vgl. Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1050.

## 2. Abschnitt: Kennzahlensysteme mit integrierten GuV- und Bilanzdaten

### 1. Interessengruppen, Grobziele und Kennzahlen

Grundsätzlich versucht die wertorientierte Organisationsführung einen Interessenausgleich zwischen den verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) herzustellen. Die jeweilige Organisationssituation kann jedoch eine Priorisierung der Interessengruppen verlangen.

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die zweckdienlichsten Kennzahlen der einzelnen Interessengruppen. Da alle Kennzahlen die Nachhaltigkeit der Gewinne nicht gewährleisten, kann eine Orientierung an ausschließlich finanziellen Kennzahlen den Organisationswert langfristig schädigen. Aus diesem Grunde führen Organisationen Kennzahlensysteme ein, die verschiedene – vornehmlich tangible und ggf. auch intangible – finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennziffern beinhalten. Diese Systeme sollen einen sinnvoll gegliederten organisationsinternen Überblick geben.

### 2. Kennzahlensysteme

Zur Abbildung der Kennzahlen kommen Kennzahlensysteme in Betracht. Nach Born stellen Kennzahlen quantifizierbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte in Zahlen dar.<sup>78</sup> Die Kennzahlen sollen zudem relevante Zusammenhänge in verdichteter, qualitativ messbarer Form wiedergeben.<sup>79</sup>

Zu beachten ist, dass durch die Vereinfachung von einigen Beziehungszahlen der komplexen Realität nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Zudem gibt die einzelne Kennzahl nur unzureichend Auskunft darüber, ob sie angemessen ist und welche Ursachen zu dieser Größe geführt haben. Erst über einen Vergleich von Kennzahlen, z. B. in einem Kennzahlensystem über einen Betriebs-, Soll-Ist- oder anderweitigen Zeitvergleich,<sup>80</sup> ergeben sich qualitative Informationen, die Aussagen über Angemessenheit und Ursachen der Kennzahlen erlauben. Eine sinnvolle Organisationsanalyse bedarf deshalb der Betrachtung mehrerer Kennzahlen. Durch die Anordnung und Strukturierung von Kennzahlen entstehen Kennzahlensysteme. In diesen Systemen steht die einzelne Kennzahl und die ihr zugrunde liegenden absoluten Zahlen in einer sachlogischen Beziehung. Die absoluten Zahlen werden dabei der Bilanz, GuV, Kostenrechnung etc. entnommen. Bei einem Kennzahlensystem wird ausgehend von einer oder mehreren Spitzenkennzahl(en) versucht, die ursächlichen Zusammenhänge und Wirkungen stufenweise durch rechnerische Zerlegung aufzuzeigen.<sup>81</sup>

Ein Kennzahlensystem umfasst die quantifizierbaren Größen einer Organisation und stellt die einzelnen Kennzahlen (oder einen Teil davon) in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Ziel eines Kennzahlensystems ist es, schnell und verdichtet Informationen über die Leistungsfähigkeit der Organisation zu geben und je nach Entscheidungssituation, Ursachen und Auswirkungen transparent in einen Zusammenhang zu setzen.<sup>82</sup>

<sup>78</sup> Gemeint sind alle betrieblichen Vorgänge und Tatbestände, die zahlenmäßig erfasst werden, vgl. Born, K. 2008, S. 15 und Wöhe, G. 1978, S. 1038.

<sup>79</sup> Vgl. Horváth, P. 2009, S. 504.

<sup>80</sup> Auf die Unterscheidung von Betriebs-, Soll- oder Ist-Vergleichen wird in dieser Arbeit nicht eingegangen.

<sup>81</sup> Vgl. Born, K. 2008, S. 12.

<sup>82</sup> Vgl. Witherton, P. G. (13).

<b>Interessen- gruppe</b>	<b>Planungs- horizont</b>	<b>Ziel(e)</b>	<b>bevorzugte Kennzahl(en)<sup>83</sup></b>
Investoren	kurzfristig	hohe Ausschüttungen	Return on Investment, Cash Flow Return on Investment, Return on Net Assets, Return on Capital Employed
Investoren	langfristig	langfristige Gewinne (Zahlungsströme), Wertbeiträge, Wachstum	Cash Value Added, <sup>84</sup> Shareholder Value, Market Value Added
Kreditgeber	kurz-, mittel- und langfristig	Kreditwürdigkeit, Sicherheit	Wertbeitragsmodelle z. B.: Kapitalkostenkonzept, Cash Flow on Investment, Economic Value Added®, Economic Profit, Cash Value Added, Earnings less Riskfree Interest Charge, Shareholder Value, Rating
Analysten (z. B. Ratingagenturen)	kurz- und mittelfristig	Informationen über aktuelle und potenzielle Geschäftslage	Return on Capital Employed
unteres & mittleres Management	kurz-, mittel- und langfristig	hohe Gewinne, Wachstum, Performance	Shareholder Value, <sup>85</sup> Economic Value Added®, Economic Profit, Cash Flow Return on Investment
Bereichsleiter	kurz-, mittel- und langfristig	Bewertung von (Teil-)Organisationen	Personal-, Forschungs- & Entwicklungs-, Einkaufs-, Lager-, Logistik-, Produktions-, Marketing- & Vertriebs-, Kosten- & Controlling- und Produktivitätskennzahlen
oberstes Organisationsmanagement	mittel- und langfristig	Bewertung von (Teil-)Organisationen  und  Investitionen (Zahlungsströmen)	Shareholder Value, Discounted Cash Flow, Economic Profit, Cash Flow Return on Investment  Market Value Added, Net Present Value, Economic Value Added®, Cash Flow Return on Investment

Tab. 1: Interessengruppen und deren bevorzugte Kennzahlen  
(aufbauend auf Schöberl, S. 2007/2008, S. 11)

Kennzahlensysteme informieren zudem in ihrer Gesamtheit über Sachverhalte und unterstützen die Planung, Kontrolle und Steuerung in der Organisation. Außerdem wird eine Beurteilung der unternehmerischen Situation aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht, aus

<sup>83</sup> Kennzahlen dieser Interessengruppen werden unter Punkt 3.2 Kennzahlen der Rentabilität und Rentabilitätssysteme, S. 214 bis S. 308 eingehend beschrieben.

<sup>84</sup> Der Cash Value Added basiert auf einem Residualergebnis und dem Cash Flow-Ansatz und ist eine absolute Erfolgskennzahl, die den periodenbezogenen realen Wertzuwachs (Wertbeitrag) ausdrückt, vgl. Coenenberg, A. G. 2005, S. 1101.

<sup>85</sup> Der Shareholder Value Added/Analysis (SVA) ist gleichbedeutend mit dem Shareholder Value (SHV); der SHV wird in der Praxis wegen des Erfassungsaufwandes kaum verwendet, vgl. Schöberl, S. 2007/08, S. 7 f.

denen dann Strategien ableitbar sind. Das älteste und bekannteste Kennzahlensystem ist das DuPont-Kennzahlensystem. Es basiert auf der Zielgröße Return on Investment (ROI). Nachfolger ist das ZVEI-Kennzahlensystem (1970) des Zentralverbandes der Elektroindustrie. Ergänzend sind das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL) von Reichmann und Lachnit (1977) und die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton (1992) zu erwähnen.<sup>86</sup> All diese – und weitere hier nicht angesprochenen – Kennzahlensysteme versuchen, die systematischen Probleme einzelner Kennzahlen durch Kombination mit anderen zu beheben.

## 2.1 DuPont-Kennzahlensystem

Das DuPont-Kennzahlensystem wird heute noch häufig in Organisationen verwendet, da es das Grundgerüst für ein umfassendes Planungs- und Kontrollsystem darstellt.<sup>87</sup> Es erfasst nicht nur die Organisation als Ganzes oder Organisationsteile (z. B. Geschäftsbereiche, Departments, Sparten und Divisionen)<sup>88</sup>, sondern ist auch auf einzelne Produktgruppen anwendbar. Somit hat dieses Modell eine weitreichende Bedeutung erlangt. Es besitzt einen formalen Rechensystemaufbau<sup>89</sup> in Gestalt einer Kennzahlen-Pyramide (DuPont-Tree oder ROI-Tree).<sup>90</sup> Im Mittelpunkt stehen neben der Umsatzrentabilität (Umsatzgewinnrate) und dem Kapitalumschlag (Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals) als oberste Spitzenkennzahl die Gesamtkapitalrendite [Return on Investment (ROI) = Ertragsrate des eingesetzten Kapitals]<sup>91</sup>. Neben diesen drei Spitzenkennzahlen – als relative Verhältniskennzahlen – werden in dem vereinfachten internen Controlling-Informationsmodell nur noch absolute Größen verwendet. Die Gewinnmaximierung ist nicht oberstes Ziel, sondern die Maximierung des Ergebnisses je eingesetzter Kapitaleinheit,<sup>92</sup> siehe Abbildung 11.

Das Kennzahlensystem kann abweichend von der Spitzenkennzahl durch eine Synthese verschiedener Ursprungsdaten mit nachfolgender Kennzahlenverdichtung zu mehreren Spitzenkennzahlen verdichtet werden. Das Gesamtsystem von Tucker (1961) enthält bspw. 429 Kennzahlen und wird mithilfe von über 150 Charts (Schaubilder), die die Interdependenzen zwischen den Kennzahlen in visualisierter Form aufzeigen, dargestellt.<sup>93</sup> Es ist jedoch zu beachten, dass eine tiefer gehende Kennzahlenauffächerung zu einem größeren Anfall von Relativzahlen führt. Ein sinnvoller Mittelweg sollte die einzelfallbezogene Anpassung auf die jeweilige Organisation sein, damit die Übersichtlichkeit dieses Systems nicht verloren geht.<sup>94</sup>

Für das Controlling ist das DuPont-Kennzahlensystem als internes Steuerungsinstrument einsetzbar. Durch die schrittweise Aufgliederung werden die Haupteinflussfaktoren des

---

<sup>86</sup> Das Planungs- und Kontrollsystem (PuK) von Hahn/Hungenberg fällt in die Zuständigkeit des Controllings und versorgt die Organisation mit entscheidungsrelevanten Informationen. In dieser Ausarbeitung wird es nicht betrachtet.

<sup>87</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 59.

<sup>88</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 59.

<sup>89</sup> Rechensysteme beruhen auf der rechnerischen Zerlegung verschiedener Kennzahlen und haben die hierarchische Struktur einer Pyramide, so Horváth, P. 2009, S. 507.

<sup>90</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 59.

<sup>91</sup> Vgl. Buchner, R. 1985, S. 41; Siegwart, H. 1998, S. 30; Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 59; Ahoner, K. 1979, S. 196; Botta, V. 1997, S. 107 und 1983, S. 84; Gladen, W. 2008, S. 83. Der ROI wird pro Jahr gemessen und ergibt sich aus der Multiplikation der Umsatzrendite mit dem Kapitalumschlag. Ein Kapitalumschlag von 2-mal pro Jahr bedeutet, dass mit einem eingesetzten Euro Kapital zwei Euro Umsatz erzielt wurden, vgl. auch Witherton, P. G. (11) und Hartmann, N. (1) 2005.

<sup>92</sup> Vgl. Bausch, A./Kaufmann, L. in: Zeitschrift Controlling 2000, Heft 3, S. 122; Horváth, P. 2009, S. 509.

<sup>93</sup> Vgl. Staudt, E. et al. 1985, S. 39 mit Bezug auf Tucker, S. A. 1961, S. 361.

<sup>94</sup> Vgl. Wissenbach, H. 1967, S. 130.

Organisationsergebnisses analysiert sowie rentabilitätsbezogene Schwachstellen ermittelt.<sup>95</sup> Es ermöglicht zugleich eine Kontrolle und Steuerung in einzelnen, divisionalen Bereichen (Profit Center, Investment Center), wenn deren Zielsetzung die Gewinnerzielung ist.

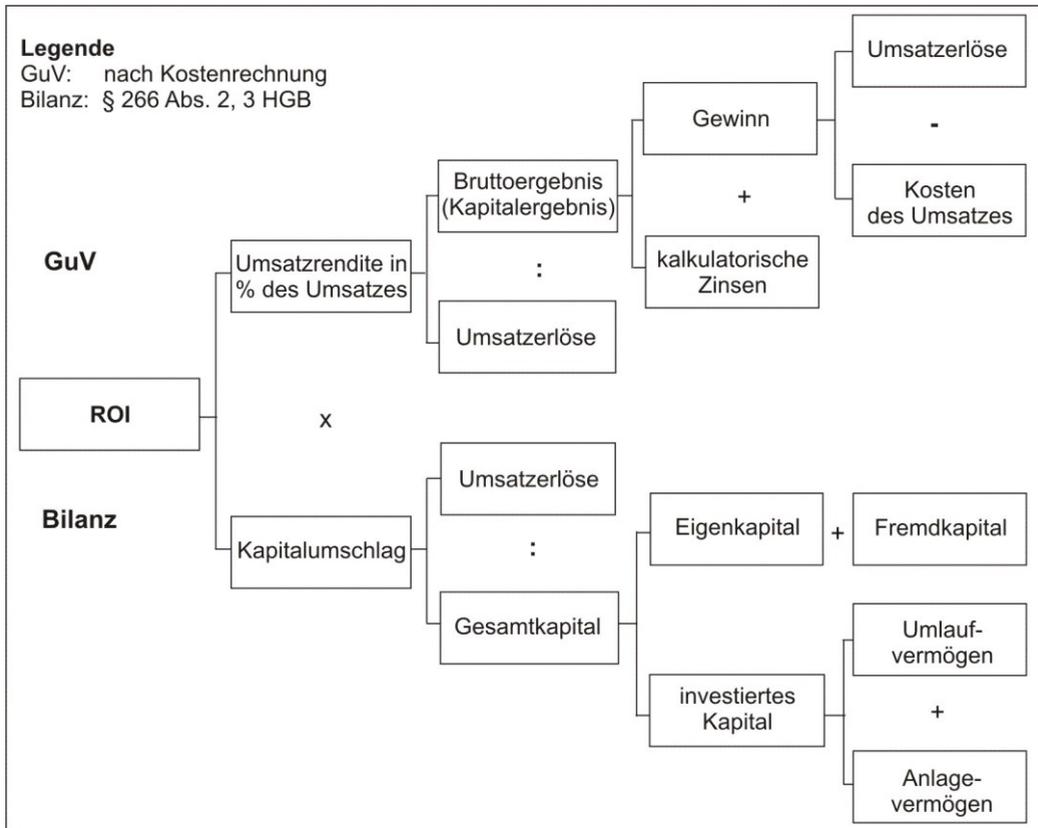


Abb. 11: Vereinfachtes DuPont-Kennzahlensystem als rein intern eingesetztes Controlling-System, aufbauend auf Daten der GuV und Bilanz (§§ 275, 266 HGB)

Basierend auf finanziellen Kennzahlen ist das System flexibel einsetzbar und liefert auf der Grundlage des Rechnungswesens Informationen für die oberen Führungsebenen.

Als Kritik wird die Vernachlässigung langfristiger Potenziale genannt, da das System nur kurzfristig orientiert ist. Die in der Baumstruktur verwendeten und ermittelten Durchschnittszahlen verführen außerdem dazu, diese und nicht mehr anzustreben.<sup>96</sup> Diese sog. „Kurzfristorientierung“ der periodischen Erfolgsgrößen wird als Schwäche charakterisiert.<sup>97</sup> Dieser Kritik kann dadurch begegnet werden, indem das gegenwärtige DuPont-Kennzahlensystem mit seiner vergangenheitsorientierten Steuerung und Kontrolle zu einem Planungs- und Kontrollinstrument ausgebaut wird.

<sup>95</sup> Vgl. Piontek, J. 1996, S. 354.

<sup>96</sup> Vgl. das Kennzahlensystem vom ZVEI e. V.

<sup>97</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 87.

Für diesen Fall sind drei Typen von Kennzahlen zu ermitteln und einander gegenüberzustellen.<sup>98</sup>

- (a) Ist-Kennzahlen der Gegenwart ( $GJ_i$ ),
- (b) Ist-Kennzahlen der letzten 5 Jahre ( $VJ_i$ ), ggf. auch Durchschnittswerte und
- (c) Soll- oder Plan-Kennzahlen aus der Budgetplanung ( $SO_i$  oder  $PL_i$ ).

Das DuPont-Kennzahlensystem muss demnach nicht auf der Basis der betrachteten Vergleiche des aktuellen Geschäftsjahres [(GJ) = (a)] mit den Vorjahren [(VJ) = (b)] stehen bleiben. Durch einfache Erweiterung der Betrachtungsbasis, in Form nachfolgender Geschäftsjahre [(SO<sub>i</sub>) = (c) mit  $i = 1, 2, \dots, n$ ] – Soll-Daten sind normalisierte Ist-Daten –, können auch längerfristige zukünftige Ziele und Potenziale verfolgt werden. Als letzte Steigerung – ggü. dem Soll-Ansatz – kann auch bei diesem System mit Plan-Kennzahlen gearbeitet werden.

Ob eine Orientierung an (über-)durchschnittlichen Zahlen erfolgt, ist eine Angelegenheit der Strategie und Zielsetzung. Auch hier besteht die Möglichkeit, durch Änderung beeinflussbarer Größen mithilfe einer Sensitivitätsanalyse, das Optimum der Kennzahlen anzusteuern. Vorteilhaft ist die Möglichkeit der langfristigen Vergleiche von (Teil-)Bereichsleistungen. Auch ist das System in dezentralen Organisationen oder deren Teile einsetzbar. Jeweils mit dem Ziel, die Rentabilität in den Vordergrund zu stellen.<sup>99</sup>

Dem möglichen Nachteil, durch bereichsisoliertes Vorgehen suboptimale Ergebnisse<sup>100</sup> zu erzielen, kann durch interdisziplinäre Ansätze, bspw. mithilfe der Methode VoLiO<sub>VM</sub><sup>®</sup>, entgegengewirkt werden. Bei dieser beispielhaft aufgeführten Methode, die auf der europäisch zertifizierten Methode (Value Management nach EN 12973) basiert, arbeiten die Bereiche – bzw. deren Vertreter – koordiniert durch strukturierte Moderation im Team bis zur realen Lösungsumsetzung zusammen.

Der Kritik der Monozielausrichtung<sup>101</sup> kann nicht dadurch begegnet werden, dass die einseitige Ausrichtung auf den Return on Investment als Spitzenkennzahl zugunsten weiterer intangibler Spitzen-Kennzahlen aufgegeben wird. Da solche nicht-finanziellen Teilziele, wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Vertrauen, Motivation etc. keiner einheitlichen und objektiv überprüfbareren Messbarkeit unterliegen, ist die Integration in dieses Modell kaum vorstellbar. Letztlich basiert jede absolute Kennzahl – soweit auch Menschen diese beeinflussen – auf intangiblen Faktoren. Da hinter rein finanziellen und messbaren Kennzahlen auch nicht-finanzielle Faktoren wirken, kann auch jede tangible Kennzahl in ihrer Ursache-Wirkungsbeziehung hinterfragt und die wertbeeinflussenden – auch intangible – Faktoren erfasst, abgebildet und optimiert werden.

Zudem könnten unterschiedliche Zielausrichtungen (Multi-Zielsetzungen) das Problem der Wertigkeit und damit der Gewichtung hervorrufen. Das Ausrichten auf ein gemeinsames Ziel aller Organisationsmitglieder – obwohl dies auch durch isoliertes Bereichsdenken gestört werden kann – ist insgesamt einfacher zu handhaben.

<sup>98</sup> Vgl. Horváth, P. 1994, S. 559 und Horváth, P. 2009, S. 509.

<sup>99</sup> Vgl. Jung, H. 2003, S. 163.

<sup>100</sup> Vgl. Jung, H. 2003, S. 163.

<sup>101</sup> Vgl. Jung, H. 2003, S. 163. Eindimensionale Kennzahlensysteme weisen rein monetäre Größen aus, siehe Stutz, M. 2009, S. 48. Sie stehen nach Friedl, B. 2003, S. 404 an der Spitze des Kennzahlensystems.

## 2.2 ZVEI-Kennzahlensystem

Das branchenspezifische ZVEI-Kennzahlensystem, das vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie (1969) entwickelt wurde, ist branchenneutral anwendbar. In diesem Modell steht die Eigenkapitalrentabilität an der Pyramidenspitze des Monozielsystems; es besteht ausschließlich aus Verhältniszahlen.<sup>102</sup> Es handelt sich um eine „Verbesserung bzw. Erweiterung des DuPont-Kennzahlensystems“,<sup>103</sup> da zusätzlich eine Wachstumsanalyse<sup>104</sup> einbezogen wird. Rentabilitäts- und Liquiditätsgesichtspunkte werden ebenfalls berücksichtigt. Das ZVEI-Kennzahlensystem hat, wie auch schon das DuPont-Kennzahlensystem, die Form einer Kennzahlenpyramide. Es ist eine Mischung aus Rechen- und Ordnungssystem.<sup>105</sup> Dieses Kennzahlensystem ist ein Instrument zur analytischen Organisationsbeurteilung, zur Ermittlung der Effizienz i. S. d. Controllings und zum Zweck der Steuerung.

Es umfasst über 88 Kennzahlen und weitere 122 Hilfsgrößen, ebenfalls als Kennzahlen aufgebaut,<sup>106</sup> die eine tiefer gehende betriebswirtschaftliche Analyse ermöglichen. Das ZVEI-Kennzahlensystem besitzt zwei Analyseebenen, und zwar die Ebene der Wachstums- und die Ebene der Strukturanalyse,<sup>107</sup> siehe Abbildung 12. Mit der Ebene der Wachstumsanalyse werden vier Gruppen:<sup>108</sup> Vertriebstätigkeit, (Betriebs-)Ergebnis, Kapitalbindung und Wertschöpfung je Mitarbeiter betrachtet. Sie gibt vor dem Beginn der eigentlichen Analyse (Strukturanalyse) einen ungefähren Überblick über das betriebliche Geschehen. Die Wachstumsanalyse versucht mit weiteren Kennzahlen eine Analyse der vier Gruppen vorzunehmen, wobei die einzelnen Kennzahlen weitgehend nebeneinander stehen. Alle diese Größen sind Jahresabschlussgrößen der Wachstumsanalyse.<sup>109</sup>

Die Ebene der Strukturanalyse ist periodenbezogen. Sie ist ein hierarchisch gegliedertes, mathematisch verknüpftes System, dessen Spitzenkennzahl die Eigenkapitalrentabilität ist. Darin gibt es neben der Spitzenkennzahl Eigenkapitalrentabilität weitere wichtige Kennzahlengruppen. Dazu gehören die folgenden Gruppen: Rentabilität, Liquidität, Ergebnis, Vermögen, Kapital, Finanzierung/Investition, Aufwand, Umsatz, Kosten, Beschäftigung und Produktivität. Die Organisationseffizienz wird durch die Umsatzrentabilität mit Betriebsergebnisbildung, den Return on Investment, die Kapitalstruktur (Eigenkapitalanteil) und durch die Kapitalbildung mittels der Bilanzkennziffern ermittelt. Die Eigenkapitalrentabilität selbst wird durch den Return on Investment und dem Eigenkapitalanteil erklärt.

Die absoluten Zahlen (Bestands- und Bewegungsgrößen) bilden die Basis für vier (Verhältnis-)Kennzahlen. Dieses sind die zeitraumbezogenen Ertragskräfte (Ertragskraftkennzahlen A und B) und die zeitpunktbezogenen Risiken (Risikokennzahlen A und B).<sup>110</sup>

<sup>102</sup> Vgl. Bentz, Th. K. 1974, S. 33; Gladen, W. 2008, S. 89.

<sup>103</sup> Vgl. Witt, F. 2002, S. 855; Hartmann, N. 2005 (2).

<sup>104</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 87; Hartmann, N. 2005 (2).

<sup>105</sup> Vgl. Hartmann, N. 2005 (2).

<sup>106</sup> Vgl. Born, K. 2008, S. 13; Groll, K.-H. 1991, S. 38 zählt 70 Hauptkennzahlen und 64 Hilfskennzahlen, ebenso Siegwart, H. 1998, S. 38; Reichmann, Th. 2006, S. 31 spricht von ungefähr 200 Kennzahlen, 87 davon sind notwendig; Staudt, E. et al. 1985, S. 59 geht von 140 Kennzahlen aus, so auch Buchner, R. 1985, S. 42 und Gladen, W. 2008, S. 87.

<sup>107</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 87; auch ZVEI e. V.

<sup>108</sup> Das ursprüngliche ZVEI-System sieht drei Gruppen vor: Geschäftsvolumen, Personal und Erfolg, vgl. ZVEI, S. 43.

<sup>109</sup> Vgl. ZVEI e. V. und Born, K. 2008, S. 13.

<sup>110</sup> Vgl. N. N. m. w. V. auf ZVEI 1989; Gladen, W. 2003, Kennzahlen und Berichtssystem, Frankfurt a. M. 2003 und Witt, F. 2002.

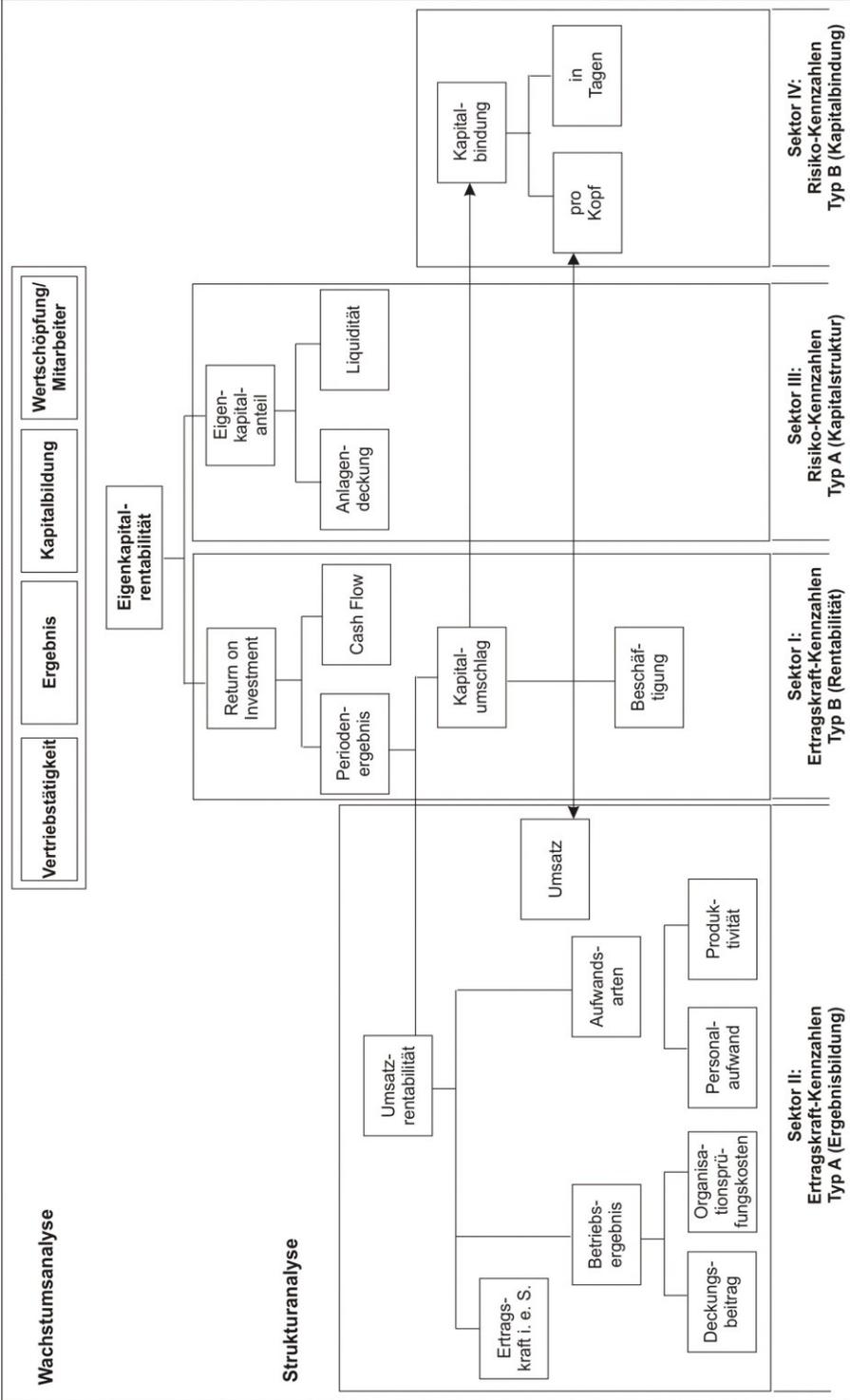


Abb. 12: ZVEI-Kennzahlensystem (Reichmann, Th. 2006, S. 31)

- Ertragskraft-Kennzahl Typ A: Bewegungsgröße / Bewegungsgröße  
(z. B. Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz); Analyse der Ergebnisbildung
- Ertragskraft-Kennzahl Typ B: Bewegungsgröße / Bestandsgröße  
(z. B. Return on Investment = Gewinn / Kapital); Analyse der Rentabilität der Organisation
- Risiko-Kennzahl Typ A: Bestandsgröße / Bestandsgröße  
(z. B. Eigenkapitalanteil = Eigenkapital / Gesamtkapital); Analyse der Kapitalstruktur
- Risiko-Kennzahl Typ B: Bestandsgröße / Bewegungsgröße  
(z. B. ausreichender Bestand = Kapitalbindung / Zeit); Analyse der Kapitalbindung

Alle zur Berechnung der Kennzahlen benötigten Größen können der GuV und der Bilanz entnommen werden. Das System ist einfach umzusetzen und als Planungsinstrument und als analytisches Instrument einsetzbar. Als analytisches Instrument gibt es anhand von Zeit- und Betriebsvergleichen einen Überblick über die Lage der Organisation, sodass ggf. negative Abweichungen aufgedeckt und beseitigt werden können. Als Planungsinstrument können die Organisationsziele ebenfalls zahlenmäßig dargestellt werden.<sup>111</sup>

Die Kennzahlenbildung ist beim ZVEI-Kennzahlensystem aufgrund der Vielzahl von Kennzahlen unübersichtlich. In der Praxis erfolgt zur besseren Handhabung häufig eine Einschränkung. Auch berücksichtigt das Modell nur ein Organisationsziel bzw. eine Spitzenkennzahl.<sup>112</sup> Im Wesentlichen werden gleiche Kritikpunkte wie beim DuPont-Kennzahlensystem genannt. Da dieses Kennzahlensystem keinen Bezug zu Funktionsbereichen herstellt, eignet es sich nicht zur Bereichssteuerung. Auch erfasst das ZVEI-Modell keine nichtmonetären, sachzielbezogenen Kennzahlen. Wie beim DuPont-Kennzahlensystem werden auch hier „nur“ die monetären, formalzielbezogenen Kennzahlen ausgewiesen.<sup>113</sup>

### 2.3 RL-Kennzahlensystem

Das von Reichmann und Lachnit (RL) 1976 entwickelte Kennzahlensystem wurde direkt für den Controlling-Bereich als Multizielsystem<sup>114</sup> entwickelt. Hintergrund der Überlegung des Modells war, dass die Organisationen mehrere gleichrangige Ziele gleichzeitig verfolgen und deshalb die Monozielsysteme (DuPont und ZVEI) nicht problemadäquat seien.<sup>115</sup> Beim RL-Kennzahlensystem handelt es sich um ein reines Ordnungssystem,<sup>116</sup> siehe Abbildung 13. Es wird durch das Bilanz- und Controlling-Kennzahlensystem bestimmt<sup>117</sup> und besteht im Gegensatz zu den anderen beiden Kennzahlensystemen (DuPont und ZVEI) aus relativ wenigen, nämlich 38 Kennzahlen und ist deshalb „einfach“ handhabbar. Es ist als Planungs- und Controlling-Instrument i. S. eines Führungsinstrumentes für die Organisationsleitung gedacht und dient der Steuerung interner Aufgaben.

<sup>111</sup> Vgl. Reichmann, T. 2001, S. 30 f.

<sup>112</sup> Vgl. Reichmann, T. 2001, S. 32; Jung, H. 2003, S. 165; Piontek, J. 1996, S. 356; Gladen, W. 2008, S. 89.

<sup>113</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 90.

<sup>114</sup> Vgl. Buchner, R. 1985, S. 43. Mehrdimensionale Kennzahlensysteme (Multizielsysteme) weisen neben monetären Kennzahlen auch nichtmonetäre Messgrößen aus, siehe Stutz, M. 2009, S. 48 und Meyer, C. 2006, S. 154.

<sup>115</sup> Vgl. Buchner, R. 1985, S. 43.

<sup>116</sup> Ordnungssysteme ordnen den Kennzahlen definierte Sachverhalte zu (z. B. den Absatz-, Beschaffungs- oder Produktionsbereich) und erfassen dadurch spezifische Aspekte der Organisation, so Horváth, P. 2009, S. 507.

<sup>117</sup> Vgl. Renneke, F. 2004, S. 17.

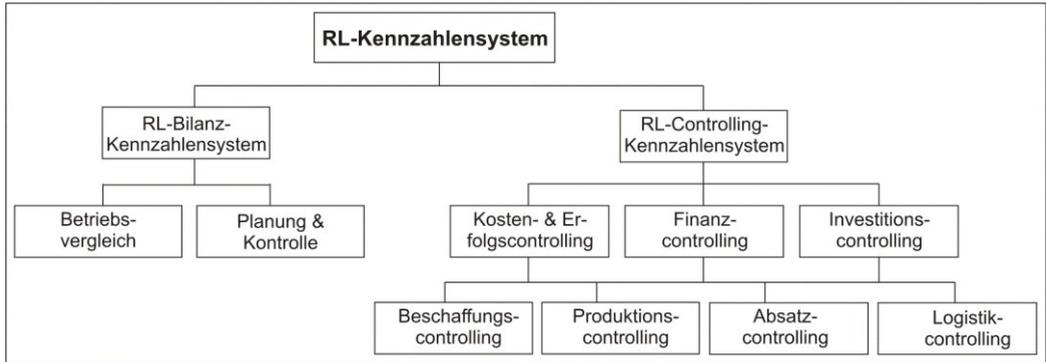


Abb. 13: RL-Kennzahlensystem (Reichmann, Th./Lachnit, L. 1976)

Die Steuerungsfunktion wird durch Anwendung der Systemtheorie ermöglicht. Sie stellt die wesentlichen entscheidungsrelevanten Kenngrößen heraus.<sup>118</sup> Zwei zentrale Kennzahlen sind der Erfolg (Rentabilität), siehe Abbildung 14 und die Liquidität, siehe Abbildung 15, die nicht miteinander verbunden sind.<sup>119</sup> Das System besteht aus einem allgemeinen Teil und aus einem Sonderteil (Sonderbereich).<sup>120</sup> Die wichtigste Erfolgsgröße im allgemeinen Teil ist das ordentliche Ergebnis, siehe Abbildung 14. Dieses lässt sich in das neutrale Ergebnis und in das ordentliche Betriebsergebnis, mit ordentlichem Finanzergebnis und außerordentlichem Ergebnis zerlegen. Im Sonderteil wird das Betriebsergebnis dann weiter zergliedert.

Der allgemeine Teil enthält die organisationsbezogenen Kennzahlen zum Erfolg und zur Liquidität als Rentabilitäts- und Liquiditätsteil des Systems.<sup>121</sup> Aufgabe des allgemeinen Teils ist die laufende Kontrolle, Steuerung und Planung der Organisation durch deren Spitzenkennzahlen.<sup>122</sup> Aufgrund seines nicht branchen- und firmenspezifischen Aufbaus ist dieses Kennzahlensystem nicht zur Planung und Kontrolle, sondern nur für zwischenbetriebliche Vergleiche geeignet.<sup>123</sup> Das "ordentliche Ergebnis" des allgemeinen Teils wird mittels der Rentabilität als Spitzenkennzahl dargestellt, siehe Abbildung 14. Weitere – im logischen Zusammenhang stehende – Kennzahlen sind Finanzergebnis, Gesamt-, Eigenkapital- und Umsatzrentabilität, Return on Investment und Kapitalumschlagshäufigkeit.

Der Sonderteil (besonderer Teil) enthält firmenspezifische Besonderheiten, die eine Ursachenanalyse erlauben. Die Erfolgskennzahlen des Sonderteils erfassen bspw. den Umsatzanteil je Erzeugnis, den Erfolg je Erzeugnis mit Preisen und Selbstkosten sowie die fixen und variablen Kostenbestandteile. Die betriebene Produkt-, Preis- und Kostenpolitik findet ihre ökonomische Hinterlegung in den Kennzahlen der Deckungsbeiträge 1 bis 3.

Die "liquiden Mittel" in Abbildung 15 werden mit der Spitzenkennzahl Liquidität dargestellt. Als Finanzpläne der Organisation tragen diese dazu bei, die Liquidität zu erfassen und zu sichern.<sup>124</sup> Wichtig ist die Beobachtung laufender Einnahmen und Ausgaben, um eine liquide Unterversorgung zu vermeiden und um die Plan-Organisationsziele zu erfüllen. Unterkennzahlen sind u. a. Cash Flow, Working Capital und Einnahmenüberschuss.

<sup>118</sup> Vgl. Reichmann, T. 2006, S. 33.

<sup>119</sup> Vgl. Born, K. 2008, S. 13; Gladen, W. 2008, S. 90.

<sup>120</sup> Vgl. Buchner, R. 1985, S. 44.

<sup>121</sup> Vgl. Lachnit, L. 1998, S. 24; Buchner, R. 1985, S. 44.

<sup>122</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 90 f.

<sup>123</sup> Vgl. Reichmann, Th. 2006, S. 33.

<sup>124</sup> Vgl. Reichmann, Th. 2006, S. 33, 36.

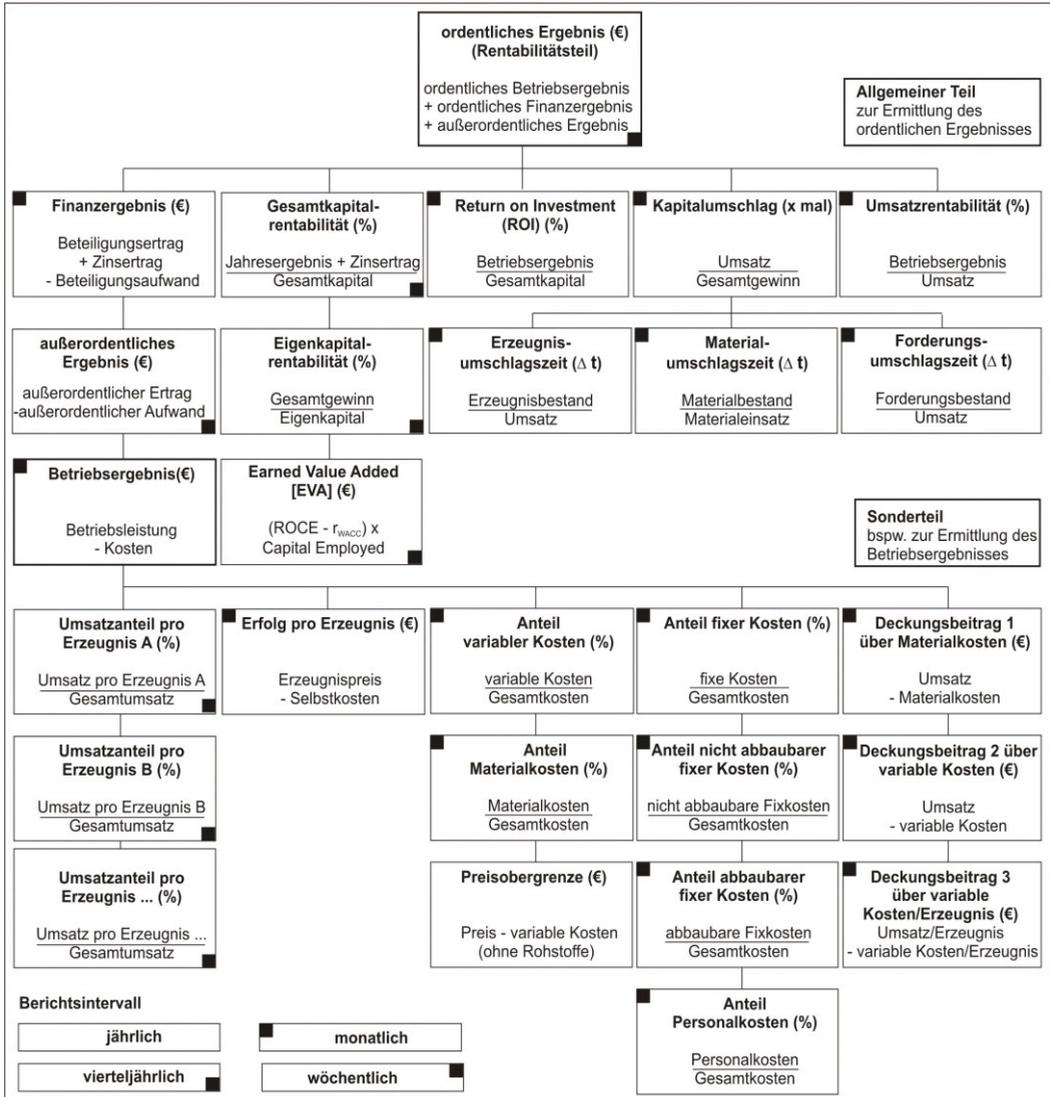


Abb. 14: RL-Kennzahlensystem als Teilausschnitt des „Rentabilitätsteils“ mit Sonderteil, bspw. für die Ermittlung des Betriebsergebnisses (Reichmann, Th. 2001, S. 104 und 2006, S. 34; auch Küpper, H.-U. 1997, S. 339)

Das RL-Kennzahlensystem eignet sich als organisationsinternes Analyseinstrument für Zeit- und Betriebsvergleiche und als Planungsinstrument für Soll-Ist-Vergleiche. Es ist nicht ausschließlich auf die Ergebniszielsetzung fixiert, sondern integriert auch die Liquiditätszielsetzung, siehe Abbildung 15. Mithilfe weniger rechentechnischer Verknüpfungen lässt sich das System an die Informationsbedürfnisse der Organisation anpassen. In dieses System werden dann spezifische Kennzahlen integriert. Durch die fehlende mathematische Verknüpfung werden bei Veränderung einer Kennzahl deren Auswirkungen auf andere Kennzahlen, wie bspw. beim DuPont-Kennzahlensystem, nicht ersichtlich. Zudem bezieht sich das System ausschließlich auf monetäre Ziele. Nichtmonetäre Ziele, wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterzufriedenheit, flexible Arbeitszeiten etc., bleiben auch hier außer Betracht.

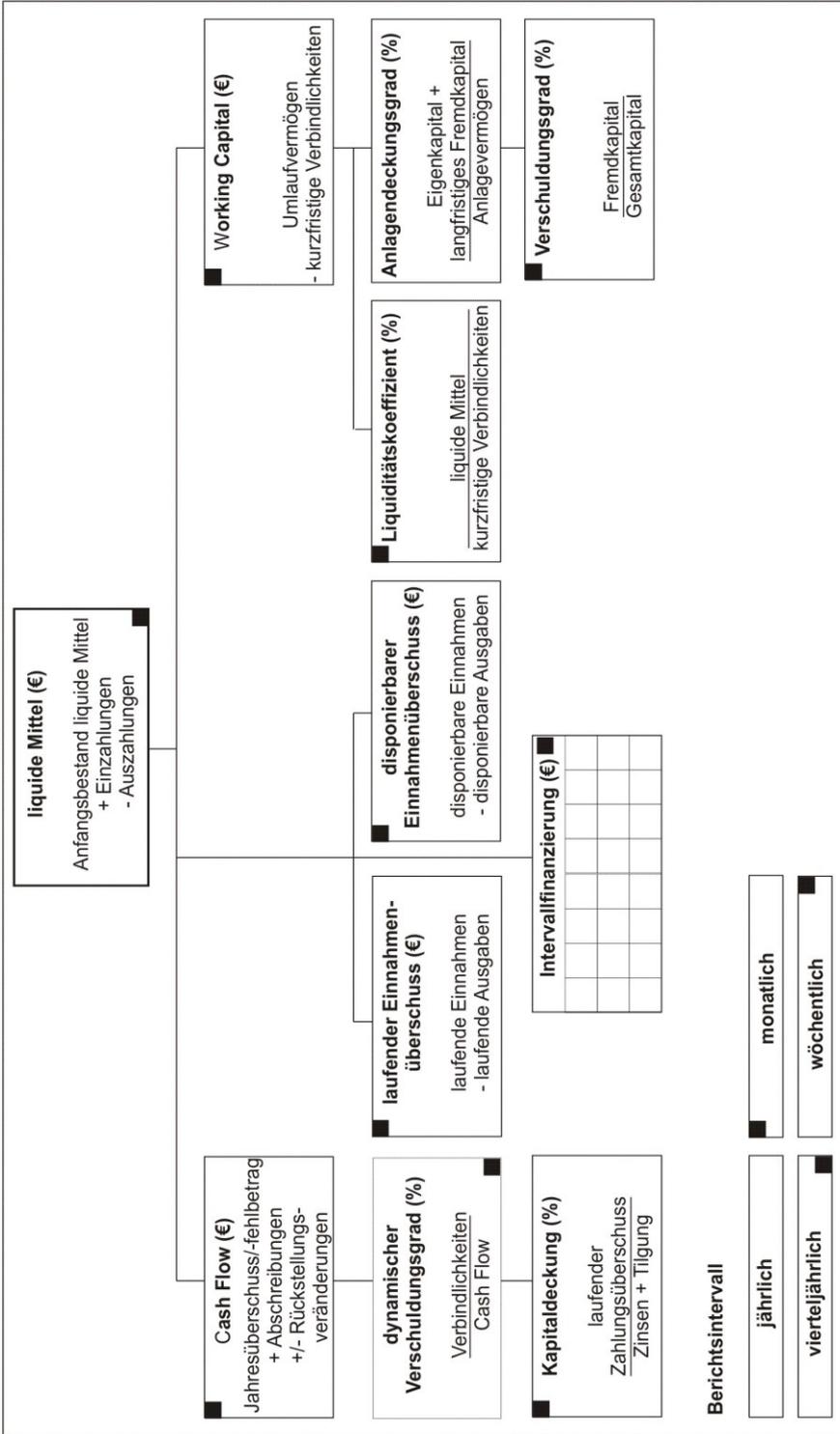


Abb. 15: RL-Kennzahlensystem als Sonderteilausschnitt für „liquide Mittel“ (Reichmann, Th. 2001 S. 104 und 2006 S. 35)

## 2.4 Balanced Scorecard-Kennzahlensystem

Die durch Kaplan und Norton geprägte Balanced Scorecard ist eine ganzheitlich orientierte, ziel- und kennzahlenbasierte Managementmethode. Vision und Strategie einer Organisation werden auf Ziele und Kennzahlen, in meist vier Bereichen, abgebildet. Dieses sind die Bereiche Finanzen (Sicht der Anteilseigner), Kunden (Sicht der Kunden), Prozesse (interne Geschäftsprozesse) und Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung), siehe Abbildung 16.

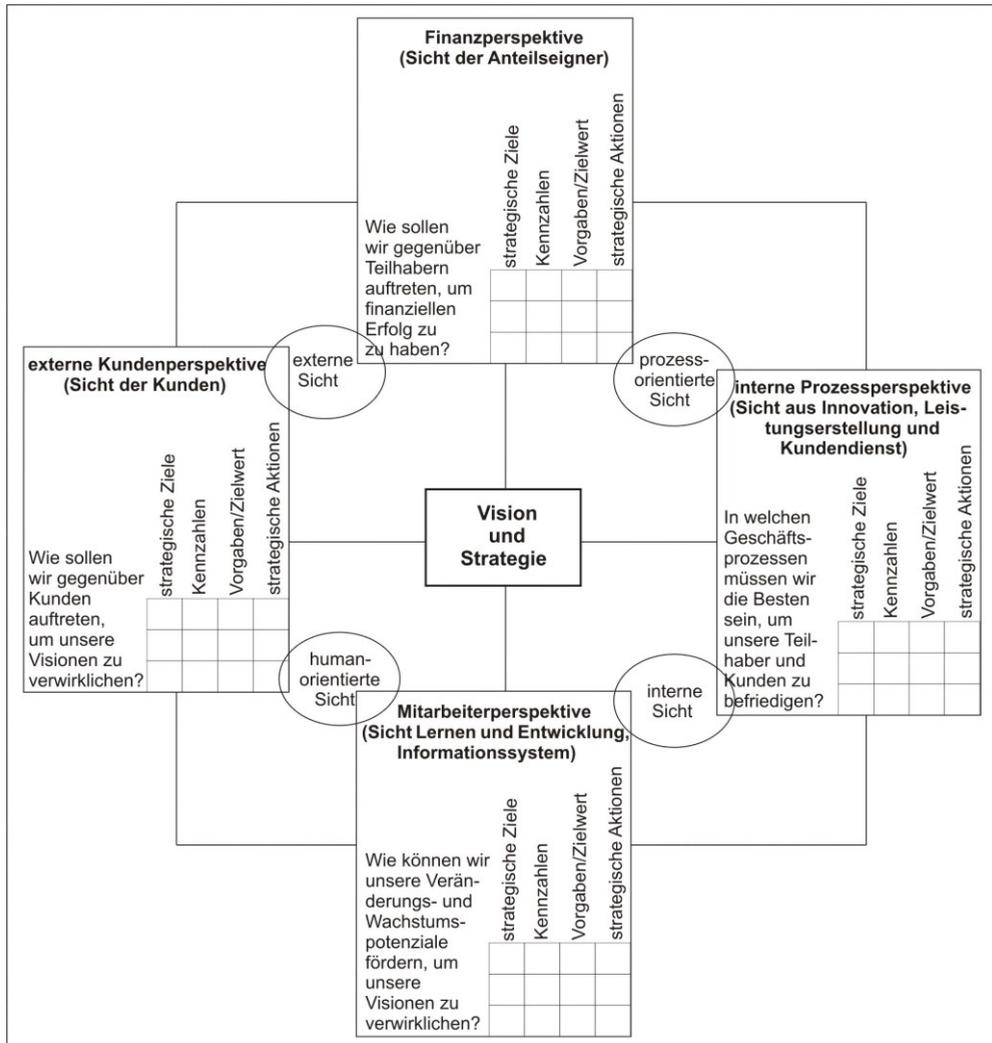


Abb. 16: Visionen und Strategie der Balanced Scorecard (nach Stutz 2009, S. 52 in Anlehnung an Kaplan/Norton 1992, S. 72 und Horváth, P. 2006, S. 245 in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, S. 9)

Die Balanced Scorecard ist ein individuelles Mittel zur Steuerung der Organisation. Sollten die vier oben genannten Bereiche nicht ausreichen, sind diese auf weitere relevante Perspektiven zu erweitern. Die vier Bereiche verstehen sich lediglich als Vorschlag. Wichtig und zu bedenken ist, dass alle vier Perspektiven bei einer Balanced Scorecard voneinander ab-

hängen. Um die Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard zu gewährleisten, wird für die vier unterschiedlichen Bereiche eine Begrenzung auf ungefähr 25 Kennzahlen vorgeschlagen.<sup>125</sup>

Zusammenfassend kann die Balanced Scorecard am nachfolgenden Beispiel in Abbildung 17 – hier mit fünf Perspektiven – verdeutlicht werden.

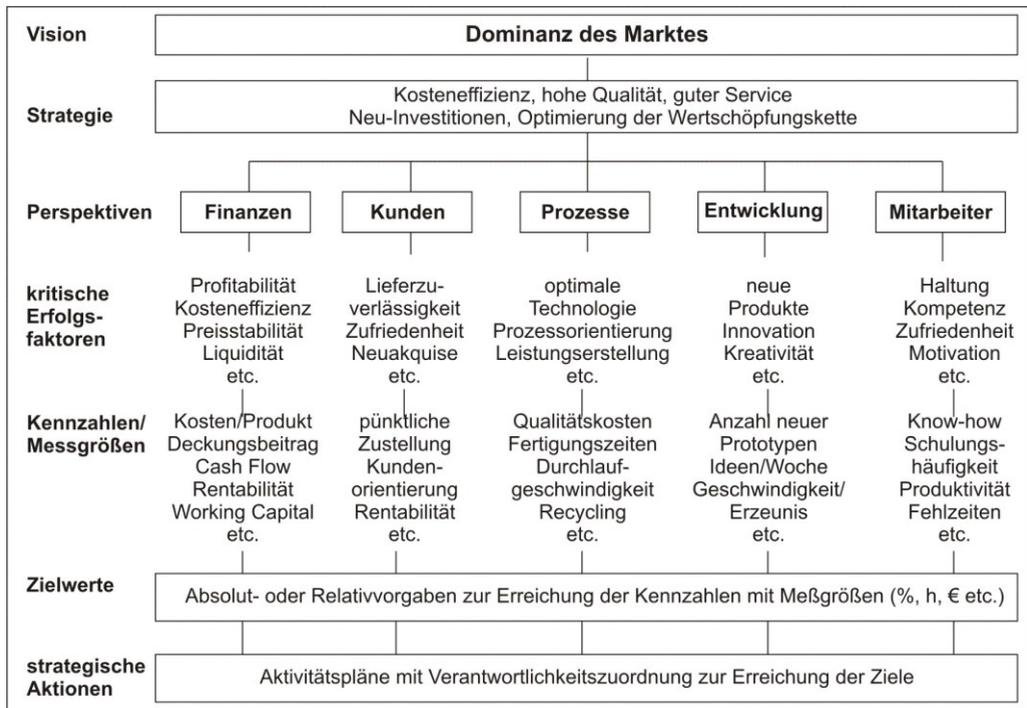


Abb. 17: Beispiel einer Balanced Scorecard mit fünf Perspektiven (aufbauend auf dem Beispiel von Wiese, J. 1998 - 2007)

Die Balanced Scorecard operationalisiert Strategien, Visionen, Perspektiven und Aktionen. Diese lassen sich weiter in Fragen und Schritten zerlegen, deren Realisierung dann zielorientiert verfolgt wird.

<b>Strategie:</b>	Wie wird dieses erreicht? → Durch Investition in neue Technologien und durch Fokussierung auf Kosteneffizienz und Qualität?
<b>Visionen:</b>	Wohin wollen wir uns entwickeln? → Zur Dominanz des Marktes!
<b>Perspektiven:</b>	In welchen Perspektiven erfolgt eine Auszeichnung und wodurch? → Definition kritischer Erfolgsfaktoren und Kennzahlen, um die gesetzten Perspektivziele zu erreichen.
<b>Aktionen:</b>	Welche Maßnahmen sind durchzuführen? → Definition von Verantwortlichen und Aktivitätsplänen, um die Zielwerte zu erreichen.

<sup>125</sup> Vgl. Jung, H. 2003, S. 175.

Die Wirkungszusammenhänge zwischen den strategischen Organisationszielen (Visionen), Messgrößen (Perspektiven), Zielwerten und strategischen Aktionen werden erkennbar. Durch Einbeziehung der Verantwortungsträger in die strategischen Aktionen wird die Umsetzung strategischer Ziele erreicht. Da den Organisationsmitarbeitern eine entscheidende Aufgabe im gesamten Leistungserstellungsprozess zukommt, erhalten sie eine eigene Perspektive. Sie leisten einen messbaren Beitrag zur Umsetzung der Organisationsstrategie.<sup>126</sup>

### 3. Grenzen der Kennzahlensysteme

Alle vorgestellten Kennzahlensysteme haben ihre Vor- und Nachteile. Das vereinfachte DuPont-Kennzahlensystem aus Abbildung 11 beschränkt die Möglichkeiten der Erkennung und Bearbeitung von kritischen Kennzahlen, wenn es nur als rein internes Informationssystem eingesetzt wird, erheblich. Deshalb ist in der Realität und abhängig von der Organisation im Einzelfall von dem vereinfachten Grundmodell zu einem komplexeren Modell überzuwechseln.

Selbst ein erweitertes internes Informationssystem spricht bspw. die (potenziellen) Stakeholder nicht an, auch wenn einige interne finanzwirtschaftliche Erkenntnisse aus den Ex-post-Kennzahlen ableitbar sind. Wird jedoch ausschließlich auf die Interessen der externen Stakeholder (Kreditinstitute, Shareholder, öffentliche Einrichtungen) abgestellt, ist auch der erfolgswirtschaftliche Erkenntnisgewinn unzureichend.

Um auch den Interessen der Stakeholder insgesamt Rechnung zu tragen, sind nicht nur die bereits eingetretenen Daten bei allen Ansätzen heranzuziehen. Insbesondere Shareholder zeigen Interesse daran, die Erfolgsaussichten – in näherer oder weiterer Zukunft – abzuschätzen. Ein Ex-post-Kennzahlenmodell (DuPont, ZVEI-, RL- Balanced Scorecard etc.), als rein intern aufgebautes Steuerungs- und Kontrollsystem, kann das nicht leisten.

---

<sup>126</sup> Ähnlich unter Wikipedia 4/2013 (1).

### 3. Abschnitt: Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln

Das nachfolgende Kennzahlenportfolio ist so aufgebaut, dass es für Organisationen möglich ist, fallbezogen diejenigen Kennzahlen auszuwählen, die in Bezug auf die Zielsetzung und Strategien dieser jeweiligen Organisation notwendig sind. Liegt der Schwerpunkt der Organisation nicht in der Ausrichtung auf externe Stakeholder (Shareholder, Kreditinstitute, öffentliche Einrichtungen, Zulieferer oder potenzielle Arbeitgeber), können die kapitalmarktorientierten Kennzahlen im Wesentlichen außer Betracht bleiben. Eine Einschränkung von der Nichtberücksichtigung externer Stakeholder erfolgt auch für nicht kapitalmarktorientierte Organisationen. Und zwar dann, wenn sie durch Inanspruchnahme von Darlehen der Kreditinstitute gehalten sind, (inter-)nationale finanz- und erfolgswirtschaftliche Kennzahlen zur Einschätzung vorzulegen. Trotz Bemühungen, ein komplexes finanz- und erfolgswirtschaftliches als auch zukunftsorientiertes Kennzahlenportfolio zur wertorientierten Organisationsführung anzubieten, kann der mögliche Anspruch auf Vollständigkeit der Interessierten nicht erfüllt werden. Zum einen können Organisationen durch flexibles Handeln jederzeit „eigene“ Kennzahlen definieren. Zum anderen ist ein Übermaß an Kennzahlen erheblich schwieriger zu handhaben und trübt ggf. den Blick für das Wesentliche. Zusätzlich erfasst das Kennzahlenportfolio auch wichtige Kennzahlen – siehe gesondert im 4. Abschnitt, S. 583 ff. –, die für Kommunen und Gemeinden von Interesse sind. Auch hier wird wertorientiertes Handeln für diese Gruppe von Organisationen immer notwendiger. Daher kann es für Organisationen – unabhängig von diesem Portfolio – sinnvoll sein, tiefer in die Kennzahlenanalyse des Personal-, Forschungs- und Entwicklungs-, Einkaufs-, Lager-, Logistik-, Marketing-, Vertriebs-, Produktions-, Kosten- und Controlling-Bereiches etc. einzusteigen, wenn im Rahmen einer Gesamtoptimierung wertsteigernde oder wertvernichtende Potenziale vermutet werden.

#### 1. Überblick

Aus der Vielzahl von Kennzahlen sind die relevanten Kennzahlen herauszufiltern. So haben für Unternehmen aus der Automobilindustrie die Lagerhaltungskennzahlen mittlerweile eine nachrangige Bedeutung, da die Zulieferer ihre Leistung bis an das Produktionsband bringen. Auf der Absatzseite hingegen übernehmen die selbstständig operierenden Automobilhäuser die Lagerhaltung. Dagegen kommt den prozessorientierten Kennzahlen in der hochautomatisierten Produktion der Automobilindustrie eine übergeordnete Bedeutung zu. Anders verhält es sich bei den Auftragsfertigern, die den ökonomischen „Spagat“ zwischen den Lager- und Produktionskennzahlen versuchen. Die nachfolgende Abbildung 18 zeigt ein Portfolio, aus dem sich die verschiedenen Organisationen mit ihren unterschiedlichen Ausrichtungen bedienen können.

Im Kennzahlenportfolio wird zwischen vier Hauptgruppen unterschieden. Die erste Hauptgruppe erfasst die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die eine Differenzierung der Liquidität in statische kurzfristige Liquidität und in strukturelle Liquidität vornimmt. Die statische kurzfristige Liquidität gliedert sich in Liquiditätskennzahlen i. e. S. und Investitionskennzahlen. Die Kennzahlengruppen der strukturellen Liquidität unterteilen sich in statische strukturelle und dynamische strukturelle Liquiditätskennzahlen. Bei der statischen strukturellen Liquiditätsgruppe werden die mittel- bis langfristigen Kennzahlengruppen der Vermögens- und Kapitalstruktur, der Liquidität i. w. S. sowie der Rückstellungen und der Verbindlichkeiten angesprochen. Die Kennzahlen der dynamischen strukturellen Liquidität erfassen die Kennzahlen im Rahmen der Liquiditätsanalyse i. V. m. der Erfolgsrechnungsanalyse, die verschiedenen Cash Flow-Arten mit ihrer Bedeutung im Rahmen der Kapitalflussrechnung und die zahlungsorientierten Kennzahlen innerhalb der Kapitalflussrechnung.

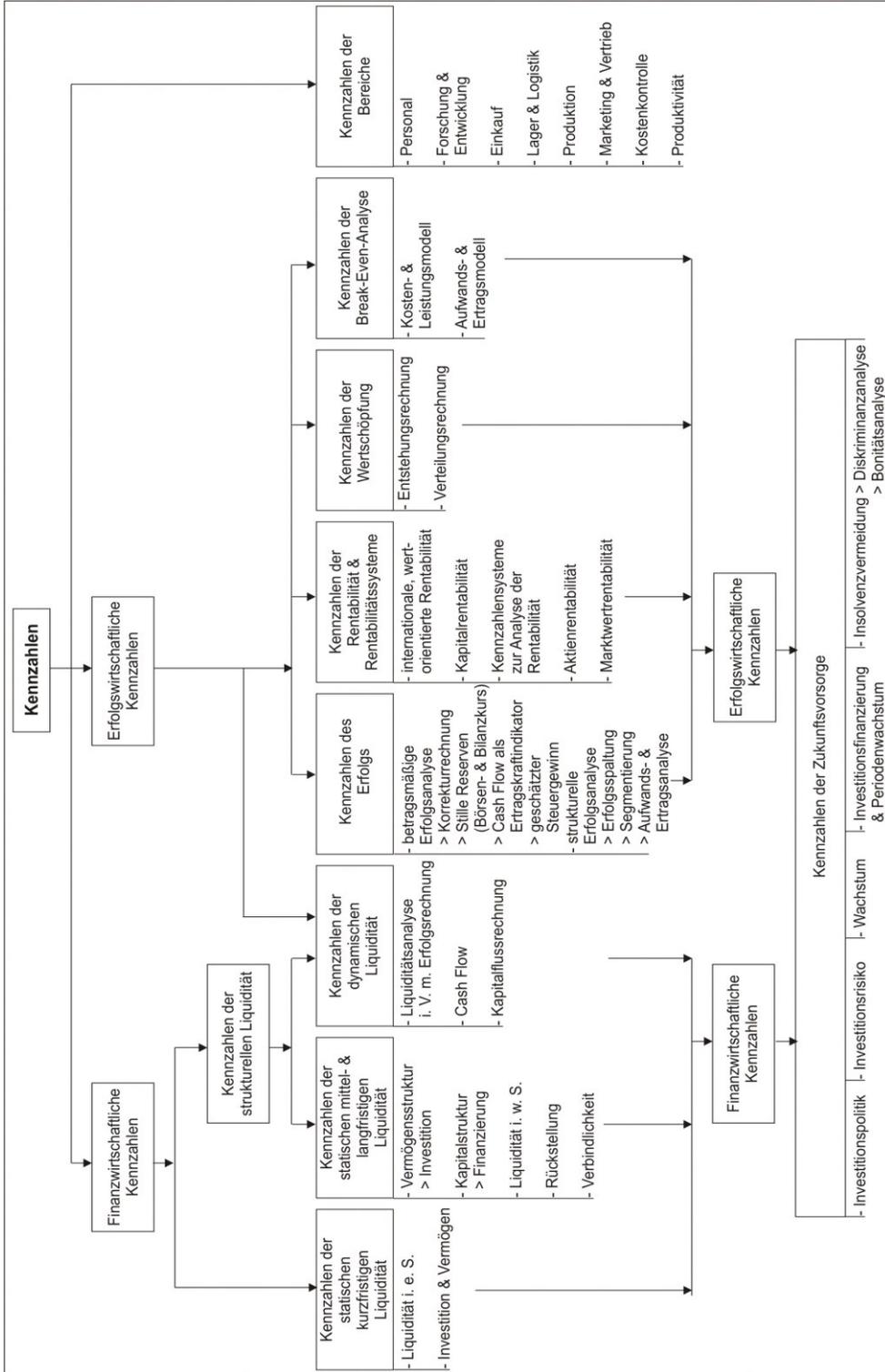


Abb. 18: Überblick über die Haupt- und Untergruppen relevanter Kennzahlen

Die zweite Hauptgruppe umreißt die erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen, die eine partielle Überschneidung mit den dynamischen Kennzahlen der ersten Gruppe aufweist. Unter dieser weiteren bedeutenden Gruppe werden die Kennzahlen der erfolgswirtschaftlichen Bilanzanalyse ausgewiesen. Dieser Block unterteilt sich in vier Kennzahlenuntergruppen. Im Einzelnen sind dies die Kennzahlen des Erfolgs, die Kennzahlen der Rentabilität mit den dazugehörigen Rentabilitätssystemen, die Kennzahlen der Wertschöpfung und die Kennzahlen der Break-Even-Analyse. Im Rahmen der Kennzahlenanalyse des Erfolgs wird zwischen der betragsmäßigen und strukturellen Erfolgsanalyse unterschieden. In der Gruppe der Kennzahlen der Rentabilität mit den dazugehörigen Rentabilitätssystemen (Eigenkapital- und Gesamtkapital-Kennzahlensysteme), die die Rentabilität messen, befinden sich die Kennzahlen der (internationalen) wertorientierten Rentabilität, der Kapital- und Aktienrentabilität und letztendlich die Kennzahlen der Marktwertrentabilität. In der dritten Gruppe der Kennzahlen der Wertschöpfung wird die Wertschöpfung anhand der Entstehungs- und Verteilungsrechnung besprochen. Abschließend wird in der zweiten Hauptgruppe die Untergruppe der Kennzahlen der Break-Even-Analyse untersucht. Hierin werden die Kennzahlen der leistungswirtschaftlichen Erfolgsmessung in Form des Kosten- und Leistungsmodells und des Aufwands- und Ertragsmodells vorgestellt.

Die dritte Hauptgruppe weist die Kennzahlen verschiedener Organisationsbereiche aus. Hier werden die Kennzahlen aus den Bereichen Personal, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Lager und Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Kosten und Controlling und bereichsübergreifend die Produktivitätskennziffern aufgeführt.

Die vierte Hauptgruppe beschäftigt sich mit den Kennzahlen der Zukunftsvorsorge. In dieser Rubrik werden Kennzahlen aus den Bereichen Investitionspolitik, Investitionsrisiken, Wachstum, Investitionsfinanzierung und Periodenwachstum und schließlich die Kennzahlen zur Vermeidung von Insolvenzen zusammengefasst. Abgeschlossen wird diese Gruppe durch die Vorstellung der Diskriminanzanalyse und weiterer Verfahren zur Bonitätsbeurteilung.



## 2. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Schwerpunkt finanzwirtschaftlicher Betrachtung ist die Gewinnung von Informationen aus dem handelsrechtlichen Abschluss (Bilanz und GuV gemäß §§ 264, 275 HGB bei Kapitalgesellschaften und bestimmten Personengesellschaften) über die Kapitalverwendung auf der Aktivseite (Vermögens- und Investitionsanalyse) und über die Kapitalaufbringung auf der Passivseite der Bilanz (Liquiditäts- und Finanzierungsanalyse).<sup>127</sup> Zur Beurteilung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen ist eine Finanzierungs-, Liquiditäts- und Investitionsanalyse notwendig. Die Finanzierungsanalyse, auch Finanzanalyse genannt, beurteilt die finanzielle Lage einer Organisation. Führt die Organisation diese Analyse selbst durch, wird von interner Finanzanalyse gesprochen. Wird diese durch externe Beobachter erstellt, handelt es sich um eine externe Finanzanalyse.<sup>128</sup> Die interne Analyse liefert für die Organisationsleitung Informationen als Grundlage für Planungs-, Kontroll- und Steuerungsfunktionen. Externe Betrachter orientieren sich mehr als gegenwärtige oder zukünftige Anteilseigner (Kommanditisten, GmbH-Teilhaber, Aktionäre) oder als Gläubiger (Banken, Lieferanten, Kunden) an der Finanzsituation.<sup>129</sup> Die Liquiditätsanalyse beschäftigt sich mit dem Ziel ein finanzielles Gleichgewicht zu erhalten, also für ein ausreichendes Liquiditätspotenzial zu sorgen, um den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.<sup>130</sup>

Die Investitionsanalyse durchleuchtet das Vermögenspotenzial mit dem Ziel, aus der Vermögensstruktur Aussagen über eine zukünftige Zahlungsfähigkeit abzuleiten.<sup>131</sup> Dabei steht die Selbstliquidation im Vordergrund, also die Fähigkeit, jederzeit Teile des Vermögens durch den Umsatzprozess zu liquidieren.<sup>132</sup> Um eine solide Finanzbasis auf Dauer sicherzustellen, erscheint es notwendig, lange Kapitalbindungsdauern zu vermeiden.<sup>133</sup> Diese Art der Monetarisierbarkeit erhöht das Liquiditätspotenzial und verringert die Gefahr der Illiquidität.<sup>134</sup>

### 2.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität

Liquiditätsüberlegungen sind zugleich die Basis für die Kapitalstruktur. Damit verbunden ist die Prüfung, ob durch ausreichende Eigenkapitalausstattung auf längere Sicht Risiken abgedeckt werden können und entsprechende Dispositionsfreiheiten für Investitionen und Beschäftigungsänderungen vorhanden sind. Gleichermaßen sind davon auch potenzielle Haftungsfragen erfasst, als auch die Möglichkeiten der Kapitalrückzahlungen von aufgenommenen finanziellen Mitteln. Die kurzfristige Sicherstellung der Liquidität ist als kurzfristig realisierbares Schuldendeckungspotenzial von Verbindlichkeiten zu verstehen.<sup>135</sup> Deren oberstes Ziel ist eine Absicherung kurzfristiger Verbindlichkeiten durch Gegenüberstellung eines kurzfristigen Liquiditätspotenzials. Dieses Ziel umfasst auch die Fähigkeit, Vermögensteile kurzfristig zu remonetarisieren, siehe Abbildung 19.<sup>136</sup>

<sup>127</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2004, S. 80; Gräfer, H. 2008, S. 72; Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1063.

<sup>128</sup> Vgl. Perridon, L./Steiner, M. 1991, S. 457; Küting, K./Weber, C.-P. 2004, S. 82.

<sup>129</sup> Vgl. Perridon, L./Steiner, M. 1991, S. 457.

<sup>130</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 74; Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1059.

<sup>131</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 74; Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1057.

<sup>132</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2004, S. 77.

<sup>133</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 76; Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1057.

<sup>134</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 76.

<sup>135</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 76.

<sup>136</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 74.

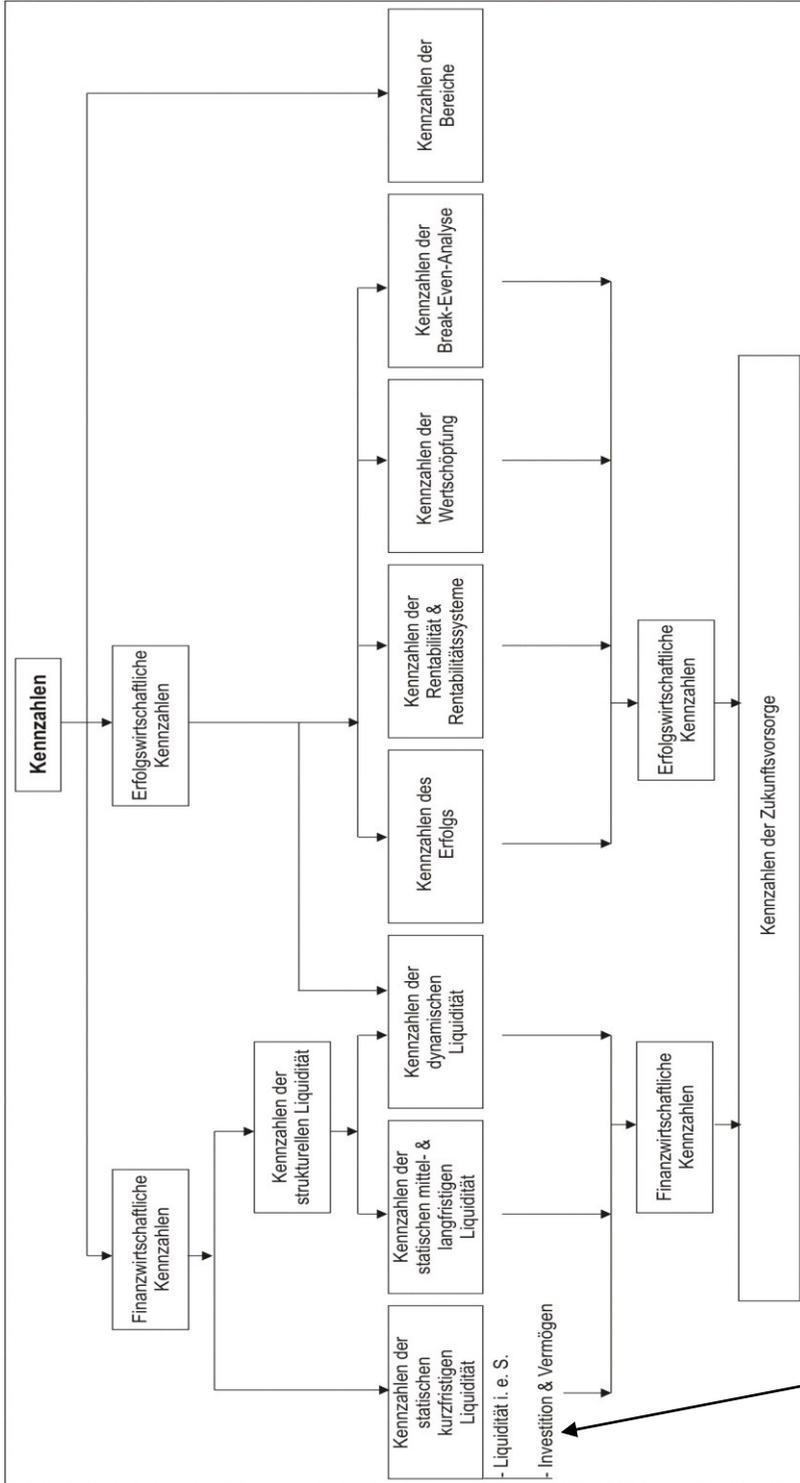


Abb. 19: Differenzierung der Kennzahlen nach statischen kurzfristigen Aspekten

Die statische kurzfristige Liquidität ist mit den zu beachtenden Kennzahlen weiter nach Liquiditätskennzahlen – Tabelle 3 – und nach Kennzahlen aus Investitions- und Vermögensstrukturen – Tabelle 5 – zu differenzieren. Zudem befinden sich in dieser Rubrik weitere Kennzahlen, die zwar nicht ausschließlich kurzfristig wirken, jedoch im Kontext genannt werden müssen.

### 2.1.1 Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität im engeren Sinne

Das wichtigste Ziel der Liquiditätsanalyse ist die Sicherstellung der Liquidität einer Organisation. Aktuelle und potenzielle Gläubiger – aber auch Bonitätsprüfungsfirmen – interessiert es, ob Forderungen ausreichend abgesichert sind. Mangelnde, insbesondere kurzfristige fehlende Liquidität kann zur Insolvenz führen. Bei der Sicherung der Zahlungsfähigkeit und der Organisationsexistenz ist daher zwischen einer kurz-, mittel- und langfristigen Analyse zu unterscheiden.<sup>137</sup> Im ersten Schritt der Betrachtung interessieren ausschließlich die kurzfristigen, situativen<sup>138</sup> Liquiditätskennzahlen. Sie geben im Rahmen der horizontalen Bilanzstrukturanalyse Auskunft darüber, inwieweit die Passivposten [Mittelherkunft = durch entsprechende Aktivposten (Mittelverwendung)] der Bilanz gedeckt sind; damit liefern sie zugleich Anhaltspunkte über das Liquiditätssicherungsvermögen der Organisation.<sup>139</sup> Die Basis des Liquiditätssicherungsvermögens besteht aus dem Freisetzungspotenzial liquider Mittel, aus dem Produktions- und Absatzprozess und aus dem Außenfinanzierungspotenzial der Organisation.<sup>140</sup> Die weiteren verbleibenden statischen Liquiditätskennzahlen werden im Rahmen der mittel- und langfristigen Horizontalstrukturanalyse insbesondere unter Punkt 2.2.1.3, S. 115 und die dynamische Liquidität unter Punkt 2.2.2.2, S. 129 ff. angesprochen.

Die Liquiditätsanalyse unternimmt auf Basis aktiver und passiver Bestandsgrößen der Bilanz den Versuch, Aussagen über den zeitlichen (kurz-, mittel- und langfristigen) und betragsmäßigen Anfall (Höhe) von Ein- und Auszahlungen zu tätigen.<sup>141</sup> Verdeutlich wird dieser Ansatz mittels einer Strukturbilanz. Diese zeigt im Rahmen der horizontalen Bilanzstrukturanalyse die Zusammenhänge zwischen Mittelherkunft und -verwendung, siehe Tabelle 2,

Strukturbilanz	
langfristige Aktiva (Anlagevermögen)	Eigenkapital
	langfristiges Fremdkapital
kurzfristige Aktiva (Umlaufvermögen)	kurzfristiges Fremdkapital

Tab. 2: Aufbau einer Strukturbilanz (in Anlehnung an Gräfer, H. 2008, S. 90)

die gemäß dem Grundsatz der Fristenkongruenz folgende Interpretation vorsieht:<sup>142</sup>

<sup>137</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2004, S. 80 f.; Gräfer, H. 2008, S. 73.

<sup>138</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 74.

<sup>139</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 124.

<sup>140</sup> Vgl. Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 124.

<sup>141</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1079; Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 115 f.

<sup>142</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1079; Küting, K./Weber, C.-P. 1998, S. 149.

Aktiva der Bilanz	Bei der Erwartung zukünftiger Einnahmen gilt: Je langfristiger ein Vermögensposten gebunden ist, desto später erfolgt i. d. R. eine Einnahme.
Passiva der Bilanz	Bei der Erwartung zukünftiger Ausgaben gilt: Je langfristiger das Kapital zur Verfügung steht, desto später erfolgt i. d. R. eine Ausgabe.

Daraus folgt, dass die Liquiditätserhaltung dann dem Grundsatz der Fristenkongruenz folgt, wenn die Kapitalbindungsdauer nicht länger als der Zeitraum der Kapitalüberlassung ist.<sup>143</sup>  
Daraus abgeleitet gelten folgende Finanzierungsregeln:<sup>144</sup>

$$\frac{\text{langfristiges Vermögen}}{\text{langfristiges Kapital}} \leq 1 \quad \text{und} \quad \frac{\text{kurzfristiges Vermögen}}{\text{kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

Durch die Fristenkongruenz mit den daraus abgeleiteten Deckungsgraden wird der Zusammenhang zwischen dem Vermögensaufbau (Vermögensintensität, Anlage- und Umlaufvermögen) und der Finanzierung des Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) hergestellt. Eine besondere Ausprägung findet die Fristenkongruenz in der sog. „goldenen Bilanzregel“, die besagt, dass langfristiges (kurzfristiges) gebundenes Vermögen mit langfristigem (kurzfristigem) Kapital finanziert werden soll.<sup>145</sup>

Diese Regeln gelten unter einschränkenden Prämissen:<sup>146</sup>

1. Genaue Fälligkeitstermine der Schulden und der Remonetarisierung der Vermögenspositionen müssen eindeutig bestimmbar sein.
2. Bilanzansätze der Verbindlichkeiten und Vermögenspositionen müssen – dem Betrag nach – mit den späteren Ein- und Auszahlungsbeträgen identisch sein.
3. Ein- und Auszahlungen, die nicht Vermögens- und Schuldposten repräsentieren, dürfen nicht vorkommen oder müssen sich im Betrag liquiditätsmäßig angleichen.

Bedingt durch die Unterteilung von Anlage- und Umlaufvermögen kommt es bspw. durch Sonderabschreibungen oder durch eiserne Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB), durch frühzeitige oder spätere Auflösung von Verbindlichkeiten (z. B. Fälligkeitsverschiebungen von Pensionsrückstellungen), durch Schätzfehler bei Verbindlichkeiten und Vermögenspositionen, durch Anwendung des gesetzlich vorgeschriebenen Imparitätsprinzips<sup>147</sup> und durch enge zeitliche und sachliche Grenzen bei der Bestimmung zukünftiger Ein- und Ausgaben nur zur näherungsweisen Bestimmbarkeit von Terminen und Beträgen.<sup>148</sup> Auch wenn einschränkende Restriktionen wirken, geben diese Regeln Orientierungspunkte für die Organisation vor.

<sup>143</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1079 f.; Küting, K./Weber, C.-P. 1998, S. 149.

<sup>144</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1080; Küting, K./Weber, C.-P. 1998, S. 149.

<sup>145</sup> Vgl. Gräfer, H. 2008, S. 89.

<sup>146</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1080.

<sup>147</sup> Das Imparitätsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB) verlangt, dass nicht realisierte (aber bereits erkennbare) Verluste ausgewiesen werden müssen; noch nicht realisierte Gewinne dürfen hingegen bilanziell nicht berücksichtigt werden. Als Beispiele seien die Abwertungsgebote gemäß dem Niederstwertprinzip genannt, vgl. Pfitzer, N. unter Gabler Wirtschaftslexikon. Das Imparitätsprinzip folgt dem Vorsichtsprinzip, das vorrangig dem Gläubigerschutz dient, vgl. auch Rechnungswesen-Portal 3/2012 (2).

<sup>148</sup> Vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1080.

Wird im Rahmen der kurzfristigen, situativen Liquiditätsanalyse exemplarisch die Liquidität 1. Grades betrachtet, ergibt sich eine Relation zwischen flüssigen Mitteln und kurzfristigen Verbindlichkeiten, siehe Abbildung 20.

Die Einflussmöglichkeiten für eine Änderung der Kennzahl „Liquidität 1. Grades“ ergibt sich aus den darunterliegenden Positionen der „flüssigen Mittel“ und/oder des „kurzfristigen Fremdkapitals“. An diesen Positionen (Stellschrauben) ist zu drehen, bis der gewünschte Prozentsatz erreicht ist. So kann direkter Einfluss auf die Verbindlichkeiten durch die Nicht-Inanspruchnahme des Skontos durch Direktanlieferung, wenn das Material benötigt wird (just in time) oder durch Festlegung von Teilzahlungszielen genommen werden. Bei der Steuerlast sind mögliche Steuerstundungsanträge zu stellen; im Bereich der Finanzkosten können Umschuldungen in Betracht kommen.

Die Änderung einer einzelnen Kennzahl hat wiederum Auswirkungen auf andere Kennzahlen. Bei Optimierungen, im Bereich der liquiden Mittel, erfolgt automatisch eine Änderung des Umlaufvermögens, aber auch des Working Capital. Auch verändert sich die Relation zwischen Anlage- und Umlaufvermögen. Das wiederum ändert den Kapitalumschlag und letztendlich den Return on Investment (ROI). Deshalb sind beim Optimieren einzelner Kennzahlen, deren Auswirkungen zu erfassen und im gesamten Kennzahlensystem im Auge zu behalten.

Zusammenfassend lassen sich die statischen kurzfristigen Liquiditätskennzahlen wie nachfolgend in Tabelle 3 darstellen.<sup>149</sup>

<b>Kennzahlen der statischen kurzfristigen Liquidität</b>
<b>Liquidität i. e. S.</b>
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio, Acid Test Ratio)
Liquidität 3. Grades (Current Ratio, Bankers Rule)
Kassenmittelintensität
Working Capital
Working Capital Requirement (Geldmittelausstattung)
Working Capital in Prozent (%) des Umsatzes
Working Capital Ratio 1 & 2
Net Working Capital (Netto-Umlaufvermögen)

Tab. 3: Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität i. e. S.

Die Kennzahlen aus der Gruppe der statischen kurzfristigen Liquidität werden nachfolgend auf S. 43 im Einzelnen vorgestellt.

<sup>149</sup> Vgl. Wöhe, G./Döring, U. 2005, S. 1060; Gräfer, H. 2008, S. 74 f.; Küting, K./Weber, C.-P. 2004, S. 89 ff.; Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1081 ff.; Brösel, G./Schult, E. 2010, S. 127 ff.; Controllingportal (11).

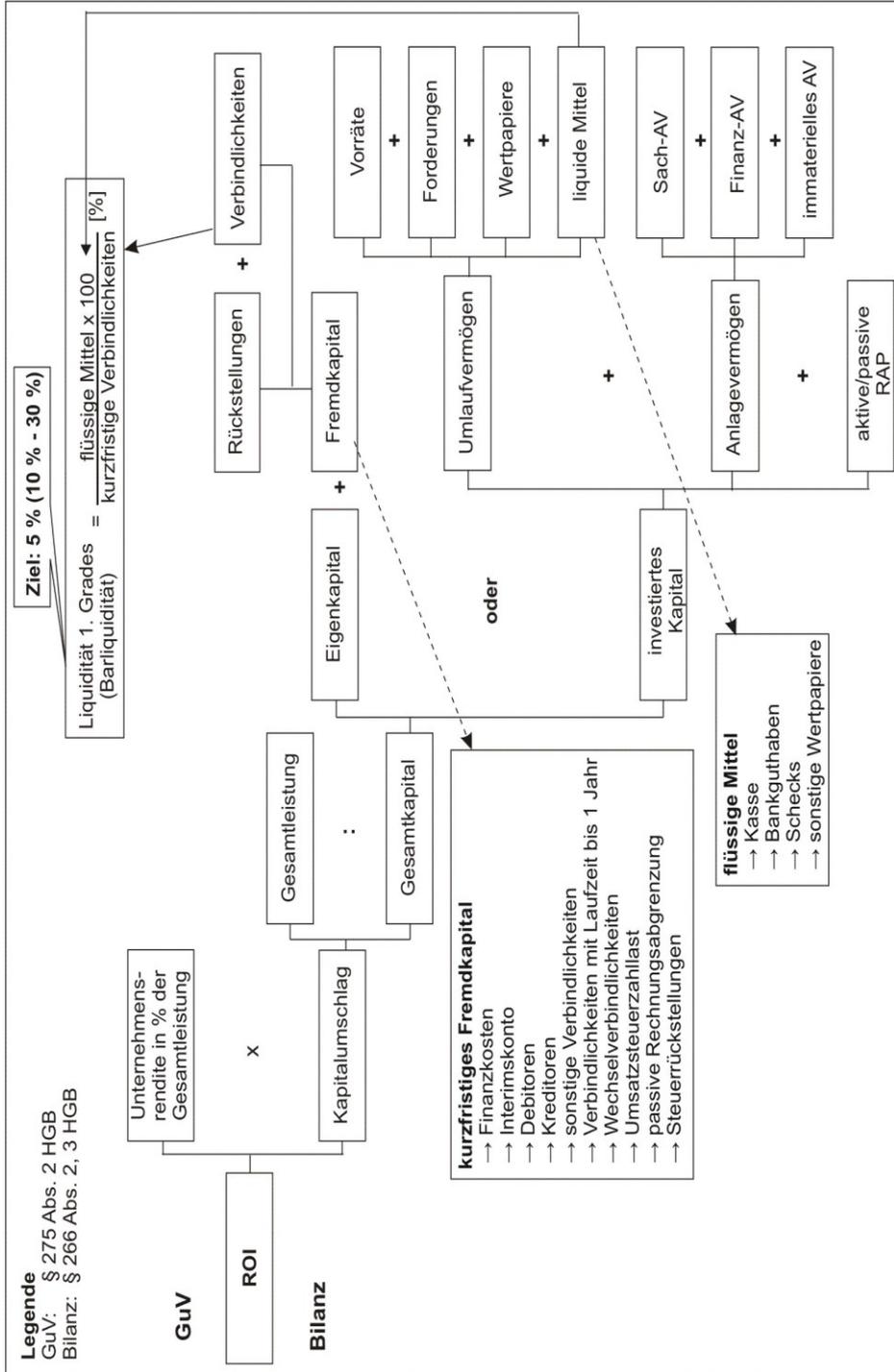


Abb. 20: Zuordnung der Kennzahl Liquidität 1. Grades zu den Bilanzpositionen § 266 Abs. 2 IV in Relation zum § 266 Abs. 3 C HGB

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} [\%]$$

mit flüssige Mittel = Schecks, Bank- oder Kreditguthaben, Kassenbestand  
(jedoch ohne Forderungen) gem. § 266 Abs. 2 B IV HGB

und kurzfristige Verbindlichkeiten = Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr  
+ Steuerrückstellungen + sonstige Rückstellungen

Synonym: Barliquidität, Kassaliquidität, Cash Ratio

**Ziel: 10 % - 30 %, bestenfalls 100 %**<sup>150</sup>

Kennzahl setzt die flüssigen Mittel in Relation zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.<sup>151</sup> Ist die Kennzahl über 100 %, besteht Überdeckung. Es könnten allein mit den liquiden Mitteln alle kurzfristigen Verbindlichkeiten im Betrachtungszeitpunkt gedeckt werden; die Zahlungsfähigkeit ist sehr hoch. Die Quote sollte jedoch mindestens im Bereich von 10 % bis 30 % liegen, da in diesem Fall zusätzlich Forderungen aus Lieferung und Leistung und auch Vorräte zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden können.

Eine Klassifizierung nach Hauptbranchen (Industrie, Handwerk, Groß- und Einzelhandel) mit den Attributen „gut“, „mittel“ und „schlecht“ ist aufgrund der Streuung innerhalb der Gruppen nicht möglich.<sup>152</sup> Neben der Betrachtung dieser Kennzahl ist es wichtig, auch nicht bilanzierte Zahlungsströme (Kapitalflüsse) zu erfassen. Die Stichtagsbezogenheit kann den Aussagewert erheblich einschränken bzw. verfälschen.<sup>153</sup>

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} [\%]$$

[kurzfristiges Fremdkapital (oder laufende Verbindlichkeiten)]

kurzfristige Forderungen = Forderungen aus Lieferung und Leistung (L. u. L.)  
gem. § 266 Abs. 2 B II Nr. 1 HGB

auch genannt<sup>154</sup>

$$\text{Quick Ratio}^{155} = \frac{(\text{Umlaufvermögen} - \text{Vorräte}) \times 100}{\text{laufende Verbindlichkeiten}} [\%]$$

Synonym: Liquidität auf kurze Sicht, Acid Test Ratio

**Ziel: ≈ 100 % - 120 %**<sup>156</sup> (**kurzfristiges Umlaufvermögen > kurzfristiges Fremdkapital**)

Kennzahlen 1 und 2 geben die Relationen an, inwieweit flüssige Mittel und Forderungen (Kennzahl 1) oder das Umlaufvermögen minus der Vorräte (Kennzahl 2) das kurzfristige Fremdkapital decken. Beide Kennzahlen sollten zwischen 100 % und 120 % liegen. Sind die Quoten unterhalb von 100 %, wird ein Teil der kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht durch

<sup>150</sup> Vgl. Controllingportal (48); Preißler, P. R. 2008, S. 144 nennt als Zielgröße größer 100 %.

<sup>151</sup> Vgl. Controllingportal (48); anders Preißler, P. R. 2008, S. 143, der für kurzfristige Verbindlichkeiten eine Laufzeit unter 90 Tagen taxiert.

<sup>152</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 166.

<sup>153</sup> Vgl. Controllingportal (48).

<sup>154</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 130.

<sup>155</sup> Quick Ratio ist dann gesichert, wenn das kurzfristige Umlaufvermögen größer als das kurzfristige Fremdkapital ist, vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 144.

<sup>156</sup> Vgl. Controllingportal (49); ähnlich Preißler, P. R. 2008, S. 144 und Kralicek, P. et al. 2008, S. 112.

kurzfristig zur Verfügung stehendes Vermögen gedeckt; die Liquiditätslage ist angespannt.<sup>157</sup> Dies kann auf überhöhte Lagerbestände hinweisen. Auch könnte die Zahlungsfähigkeit gefährdet sein.

Kennzahlen 1 und 2 werden auch „Liquidität auf kurze Sicht“ genannt, da kurzfristige Forderungen im Betrachtungszeitpunkt nur bedingt liquidierbar sind.<sup>158</sup> Auch bei diesen zeitpunktbezogen ermittelten Kennzahlen sind die nicht bilanzierten Zahlungsströme zu berücksichtigen, um die Aussagefähigkeit zu erhöhen.

Für die Liquidität 2. Grades sind folgende approximative Branchenkennzahlen zu beachten.<sup>159</sup>

Hauptbranche	negativ	mittel	gut
Industrie (Erzeugung)	< 90 %	90 % - 110 %	> 110 %
Handwerk (Gewerbe)	< 90 %	90 % - 110 %	> 110 %
Großhandel	< 90 %	90 % - 110 %	> 110 %
Einzelhandel	< 90 %	90 % - 110 %	> 110 %

Liquidität 1. und 2. Grad sind zwar wichtig, haben jedoch eine geringe Aussagekraft. Einerseits bleiben nicht bilanzierungspflichtige Zahlungsverpflichtungen außer Betracht. Andererseits können zum Betrachtungszeitpunkt Forderungen oder Verbindlichkeiten bereits ausgeglichen sein. Eine Aussage über die zukünftige Liquidität ist im Betrachtungszeitpunkt nicht ableitbar. Der im angloamerikanischen Raum eingeführte „Acid Test“ fordert eine höhere willkürlich definierte Liquidität 1. Grades von über 100 % (Quick Ratio). Dieser Wert hat durch die willkürliche Festlegung nur eine geringe Aussagekraft.<sup>160</sup>

$$\text{Liquidität 3. Grades}^{161} = \frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}) \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten (lfd. Verbindlichkeiten)}} [\%]$$

mit Vorräte gem. § 266 Abs. 2 B I HGB =

1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
2. unfertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen
3. fertige Erzeugnisse und Waren
4. geleistete Anzahlungen

Synonym: Liquidität auf mittlere Sicht, Current Ratio, Bankers Rule

**Ziel: > 120 %, besser 150 %<sup>162</sup> (noch besser ist 2 : 1, also kurzfristiges Umlaufvermögen >> kurzfristiges Fremdkapital)<sup>163</sup>**

Die Kennzahl zeigt die Relation aus der Summe flüssiger Mittel, kurzfristiger Forderungen und Vorräte zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Sie sollte mindestens 120 % betragen.

<sup>157</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 144.

<sup>158</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 145.

<sup>159</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 166.

<sup>160</sup> Vgl. Brösel, G./Schult, E. 2010, S. 127.

<sup>161</sup> Die Liquiditätskennzahl 3. Grades kann dem Bereich der kurzfristigen Liquidität zugeordnet werden, vgl. Coenenberg, A. G. et al. 2014, S. 1081 ff.; Küting, K./Weber, C.-P. 2012, S. 154 f.; Gräfer, H. 2008, S. 74 hingegen führt im Bereich der kurzfristigen Liquidität nur die Liquiditätskennzahlen 1 und 2 auf.

<sup>162</sup> Vgl. Controllingportal (50); Preißler, P. R. 2008, S. 145 spricht von 150 %; ähnlich Kralicek, P. et al. 2008, S. 112.

<sup>163</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 129.

Bei einer Quote unter 120 % können Probleme bei der Preisgestaltung oder beim Absatz vorliegen. Liegt sie deutlich über 120 %, aber unter 150 %, besteht zwar eine ausreichende Flexibilität, jedoch könnten zu viele unverkaufte Erzeugnisse eine Kapitalbindung im Lager verursachen. Bei einer Liquidität 3. Grades von kleiner 100 % wird ein Teil der kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht durch das Umlaufvermögen gedeckt. Außerdem wäre nur ein Teil des langfristigen Anlagevermögens kurzfristig finanziert. Möglicherweise ist ein Teil des Anlagevermögens zur Deckung der Verbindlichkeiten zu verkaufen. Dies verstößt dann gegen die „goldene Bilanzregel“: „Langfristiges Anlagevermögen ist langfristig zu finanzieren.“<sup>164</sup>

Für die Liquidität 3. Grades sind folgende approximativen Branchen Kennzahlen beachtenswert.<sup>165</sup>

Hauptbranche	negativ	mittel	gut
Industrie (Erzeugung)	< 120 %	120 % - 150 %	> 150 %
Handwerk (Gewerbe)	< 120 %	120 % - 150 %	> 150 %
Großhandel	< 120 %	120 % - 150 %	> 150 %
Einzelhandel	< 120 %	120 % - 150 %	> 150 %

Auch bei dieser zeitpunktbezogenen Kennzahl ist ein eingeschränkter Aussagewert – wie bei den vorhergehenden Kennzahlen – zu testieren. Die nicht bilanzierten Zahlungsströme sind bei dieser Kennzahl ebenfalls zu beachten.<sup>166</sup> Banken und Ratingagenturen fordern für die Kennzahlen Liquidität 2. und 3. Grades einen Mindestprozentsatz von über 100 %.<sup>167</sup>

$$\text{Kassenmittelintensität} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{Gesamtvermögen}} [\%]$$

mit Gesamtvermögen = Eigenkapital + Fremdkapital

**Ziel: > 0 %, aber < 5 %**

Die Kennzahl zeigt die Relation von liquiden Mitteln zum Gesamtvermögen. Sie gibt dabei den Grad der Kapitalbindung in liquiden Mitteln an.<sup>168</sup>

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital} \\ (\text{kurzfristiges Verbindlichkeiten})^{169}$$

In Kurzform ausgedrückt gilt:

+ kurzfristiges Umlaufvermögen (innerhalb eines Jahres liquidierbar bzw. abbaubar)
- kurzfristiges Fremdkapital (innerhalb eines Jahres rückzahlbar)
<b>= Working Capital</b>

Berechnungsschema des Working Capital (Preißler, P. R. 2008, S. 41)

mit Umlaufvermögen = Vorräte + Forderungen & sonstige Vermögensgegenstände  
gem. § 266 Abs. 2 B HGB + Wertpapiere + flüssige Mittel

<sup>164</sup> Vgl. Controllingportal (50).

<sup>165</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 166.

<sup>166</sup> Vgl. Controllingportal (50).

<sup>167</sup> Vgl. Hommel, M./Rammert, St. 2010, S. 54.

<sup>168</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 145.

<sup>169</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 41 m. V. a. Reichmann, Th. 1990, S. 68.

Als ausführlicher Berechnungsschema für den Cash Flow gilt:

<ul style="list-style-type: none"> <li>+ nicht ausgenutzte langfristige Kreditmöglichkeiten</li> <li>- langfristige Verbindlichkeiten, die kurzfristig fällig werden</li> <li>+ kurzfristige Verbindlichkeiten, die eine langfristige Verlängerungszusage besitzen</li> <li>- Teile des langfristig gebundenen Umlaufvermögens (z. B. Mindestlagerbestand)</li> <li>+ langfristige Vermögensteile, die kurzfristig in Umlaufvermögen umwandelbar sind</li> <li>+ ausstehende, kurzfristig einforderbare Einlagen und Nachschüsse</li> </ul>
<b>= Working Capital</b>

Berechnungsschema des Working Capital  
(Preißler, P. R. 2008, S. 41 m. V. a. Reichmann, Th. 1990, S. 68)

ähnlich<sup>170</sup>

Working Capital = (Forderungen - erhaltene Anzahlungen)  
+ Vorräte  
- (Verbindlichkeiten aus L. u. L - geleistete Anzahlungen)

**Ziel: >> 0 € (oder ≈ 30 % - 50 % des Umlaufvermögens<sup>171,172</sup>)**

Kennzahl wird aus der Summe des Umlaufvermögens abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten ermittelt. Sie sollte deutlich positiv sein, damit ein Teil des Umlaufvermögens mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital (freies Betriebskapital oder Netto-Umlaufvermögen)<sup>173</sup> finanziert wird. Ist das Working Capital negativ, reicht das Umlaufvermögen nicht aus, um die gesamten kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Ein Teil des Anlagevermögens ist damit nur kurzfristig finanziert. Dies verstößt gegen die „goldene Bilanzregel“.<sup>174</sup> Die Organisation kann zukünftig in Liquiditätsprobleme geraten. Also gilt:

Je höher das Working Capital, desto gesicherter ist die Liquidität der Organisation.

und

Working Capital < 0 € → Teile des Anlagevermögens sind kurzfristig finanziert → (-)  
Working Capital > 0 € → Teile des Umlaufvermögens sind langfristig finanziert → (+)

Grundsätzlich sollte gelten:

Working Capital > 0 € (außer bei Organisationen, die über offene Kreditlinien verfügen)<sup>175</sup>

Das Working Capital hat eine ähnliche Aussagekraft wie die Liquidität 3. Grades und steht mit ihr in direktem Zusammenhang.<sup>176</sup>

Liquidität 3. Grades = 100 % → Working Capital = 0 €

Liquidität 3. Grades < 100 % → Working Capital < 0 €

Liquidität 3. Grades > 100 % → Working Capital > 0 €

<sup>170</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 75.

<sup>171</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 101.

<sup>172</sup> Weniger ist möglich, wenn auf erhebliche offene Kreditlinien zurückgegriffen werden kann, vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 42.

<sup>173</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 41 m. V. a. Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme 1969, S. 103.

<sup>174</sup> Die Liquiditätskennziffer fordert, „dass nicht mehr Finanzmittel in langfristige Vermögenspositionen gebunden werden, als der Organisation langfristig zur Verfügung stehen“, vgl. Hommel, M./Rammert, St. 2010, S. 55 m. V. a. Baetge, J. et al. 2004, S. 256.

<sup>175</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 129.

<sup>176</sup> Vgl. Brösel, G./Schult, E. 2010, S. 129; Controllingportal (75).

Auch die Einhaltung einer positiven Liquidität 3. Grades stellt auf Dauer die Liquidität nicht sicher, da die Liquiditätsentwicklung auch von der Entwicklung nicht bilanzierter Zahlungsströme abhängig ist.<sup>177</sup> Nachfolgende Tabelle 4 zeigt die Liquidität 3. Grades für Unternehmen der Automobilbranche in 2009.

Liquidität 3. Grades (in %)	BMW (Mio. €)	Daimler (Mio. €)	Volvo (Mio. SEK)	VW (Mio. €)	Median <sup>178</sup>	Skycar Group (Mio. €)
kurzfristige Vermögenswerte	39.944 €	54.280 €	154.945 €	77.776 €		2.066 €
kurzfristige Verbindlichkeiten	36.919 €	47.538 €	132.068 €	69.534 €		1.380 €
<b>Liquidität 3. Grades</b>	<b>108,2 %</b>	<b>114,2 %</b>	<b>117,3 %</b>	<b>111,9 %</b>	<b>113,02 %</b>	<b>149,7 %</b>

Tab. 4: Liquiditätsentwicklung in der Automobilbranche in 2009  
(nach Hommel, M./Rammert, St. 2010, S. 55, 57)

Working Capital Requirement = (Forderungen + Vorräte + geleistete Anzahlungen)  
(WCR) - (Verbindlichkeiten aus L. u. L - erhaltene Anzahlungen)

Synonym: absolute Geldmittelausstattung, Netto-Finanzierungsbedarf des Umlaufvermögens

**Ziel: >> 0 € (oder in % vom Umsatz ausgedrückt beträgt sie im Handel 0 % und im Maschinen- & Anlagenbau ≈ 25 %)**<sup>179</sup>

Kennzahl setzt sich aus der Summe der Forderungen, Vorräte, geleisteten Anzahlungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und den erhaltenen Anzahlungen zusammen. Sie ist für Organisationen interessant, die keine Bankkredite erhalten und versuchen, entweder das notwendige Kapital des Umlaufvermögens zu reduzieren oder durch Kundenanzahlungen oder verzögerte Verbindlichkeitszahlungen, Finanzmittel zu generieren. Im Gegensatz zum Working Capital interessieren also nicht die verfügbaren Finanzmittel, sondern die Höhe des zur Aufrechterhaltung des Umlaufvermögens notwendigen Netto-Finanzierungsbedarfs.<sup>180</sup>

Alternativ kann das Working Capital Requirement auch in Bezug zum Umsatz gesetzt werden, da die Höhe vom Geschäftsumfang (§ 275 Abs. 2 Nrn. 1 bis 4 HGB) beeinflusst wird.<sup>181</sup>

$$\text{Working Capital in \% des Umsatzes} = \frac{\text{Working Capital per ultimo oder p. a.} \times 100}{\text{Monats- oder Jahresumsatz}} [\%]$$

**Ziel: ≥ 100 %**

Kennzahl setzt das Working Capital zum Monats- oder Jahresende ins Verhältnis zum Monats- oder Jahresumsatz. Je höher (niedriger) die Quote, desto größer (niedriger) ist die Überdeckung (Unterdeckung) von kurzfristigen Schulden und damit die Liquidität.<sup>182</sup>

<sup>177</sup> Vgl. Brösel, G./Schult, E. 2010, S. 129.

<sup>178</sup> Der statistische Median  $\bar{x}$  stellt den Wert dar, der eine Schiefverteilung in zwei gleich große Teile teilt.

<sup>179</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 79 m. V. a. Paetzmann, K. 2008, S. 82 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Gladen, W. 2008, S. 77.

<sup>181</sup> Die Bindungsdauer des Working Capital Requirement entspricht dem Cash to Cash-Zyklus, vgl. Gladen, W. 2008, S. 77.

<sup>182</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 42.

$$\text{Working Capital Ratio 1} = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} [\%]$$

**Ziel: > 100 % (besser > 133 %, also kurzfristige Verbindlichkeiten max. 75 %)**<sup>183</sup>

Kennzahl setzt das Umlaufvermögen ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Ist die Quote über 100 %, wird ein Teil des Umlaufvermögens langfristig finanziert. Sie deckt kurzfristig auch Schulden (Verbindlichkeiten) ab und steht zudem für Investitionen zur Verfügung. Wird ein Teil der Vorräte nicht verkauft, gerät die Organisation nicht gleich in Zahlungsschwierigkeiten. Bei einer Kennzahl unter 100 % ist die finanzielle Stabilität unzureichend.

Orientierende approximative Branchen Kennzahlen für Working Capital Ratio 1 sind:<sup>184</sup>

Hauptbranche	negativ	mittel	gut
Industrie (Erzeugung)	< 10 %	10 % - 40 %	> 40 %
Handwerk (Gewerbe)	< 10 %	10 % - 40 %	> 40 %
Großhandel	< 10 %	10 % - 40 %	> 40 %
Einzelhandel	< 10 %	10 % - 40 %	> 40 %

$$\text{Working Capital Ratio 2} = \frac{\text{Working Capital} \times 100}{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}} [\%]$$

mit kurzfristigem Umlaufvermögen = liquide Mittel + Forderungen aus L. u. L + Vorräte

**Ziel: ≈ 30 % (in gut finanzierten Organisationen 30 % - 50 %)**<sup>185</sup>

Kennzahl setzt das Working Capital ins Verhältnis zum kurzfristigen Umlaufvermögen. Sie ermittelt, wie viele Prozente des Umlaufvermögens langfristig finanziert sind. Bei einem Zielwert von 30 % werden 30 % des kurzfristigen Fremdkapitals durch das Umlaufvermögen langfristig gedeckt. Ein Wert um die 30 %<sup>186</sup> wird überwiegend als optimal bezeichnet.

$$\begin{aligned} \text{Net Working Capital} &= \text{Umlaufvermögen} \\ &\quad - \text{liquide Mittel} \\ &\quad - \text{kurzfristiges Fremdkapital} \end{aligned}$$

Synonym: Netto-Umlaufvermögen

**Ziel: >> 0 €**

Kennzahl ist Teil des Vermögens, das kurzfristig zur Generierung des Umsatzes zur Verfügung steht und nicht durch Fremdkapital finanziert ist. Das kurzfristige Fremdkapital kann i. d. R. identisch mit Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sein. Der Unterschied zum Working Capital ist die Korrektur des Umlaufvermögens um die liquiden Mittel. Je höher die Kennzahlen Net Working Capital und Working Capital sind, umso gesicherter ist die gegenwärtige als auch die zukünftige Liquiditätslage.<sup>187</sup>

<sup>183</sup> Vgl. Preißler, P. R. 2008, S. 129.

<sup>184</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 164.

<sup>185</sup> Vgl. Kralicek, P. et al. 2008, S. 101.

<sup>186</sup> Vgl. Controllingportal (76).

<sup>187</sup> Vgl. Brösel, G./Schult, E. 2010, S. 129.