

Rolf-Dieter Pfister



**Value-oriented Leadership
in Organizations
auf Basis des ganzheitlichen
Value Management-Ansatzes
nach EN 12973 (VoLiO_{VM}[©])**

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_{VM}[©])

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
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_{VM}[®]). 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
1. Abschnitt: Rechnungslegung als Datenbasis für wertorientiertes Handeln	1
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
2. Abschnitt: Kennzahlensysteme mit integrierten GuV- und Bilanzdaten	19
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

3. Abschnitt: Kennzahlenanalyse als Ausgangsbasis für wertorientiertes Handeln	33
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

4. Abschnitt: Grenzen der Kennzahlenanalyse	557
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 _{Brutto}	Brutto-Betriebsvermögensrentabilität (Operating Return on Invested Capital = OROIC)
CFBVR _{Brutto}	Brutto-Cash Flow-Vermögensrentabilität (EBITDA on invested Capital = CROCI _{Gross})
CFEKR _{Netto}	Netto-Cash Flow-Eigenkapitalrentabilität (Net Cash Flow Return on Equity = CFROE _{Net})
CFGKR _{Brutto}	Brutto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität [Gross Cash Flow Return on (Total-) Assets = CFROA _{Gross}]
CFGKR _{Netto}	Netto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität [Net Cash Flow Return on (Total-) Assets = CFROA _{Net}]
CFROS _{Net}	Netto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Net Cash Flow-Margin)
CFROA _{Net}	Netto-Cash Flow-Gesamtkapitalrentabilität (Net Cash Flow Return on (Total-) Assets)
CFUR _{Brutto}	Brutto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Gross Cash Flow-Margin = CFROS _{Gross})
CFUR _{Netto}	Netto-Cash Flow-Umsatzrentabilität (Net Cash Flow-Margin = CFROS _{Net})
cm ³	Kubikzentimeter
dm ³	Kubikdezimeter
i	Rendite i. S. d. Cash Flow Return on Investment
FAR _{Brutto}	Brutto-Finanzanlagenrentabilität (Gross Return on Financial Assets = ROFA _{Gross})
FG	Flussgrad [(ZDF + ZUE) / ZDF]
GKR _{Brutto}	Brutto-Gesamtkapitalrentabilität [Gross Return on (Total-) Assets = ROA _{Gross}]
GJ ₊₁	Nachfolgejahr (GJ ₊₁) des Geschäftsjahres (GJ)
HK	Herstellkosten (€)
K _{Fix.}	fixe Kosten (€)
K _{Mat.}	Materialkosten (€)
K _{var.}	variable Kosten
KAP	Kapazität pro Tag (Stunden/Betriebskalendertag)
kg	Kilogramm
kWh	Kilowattstunde(n)
l	Liter
m, m ² m ³	Meter, Quadratmeter, Kubikmeter
MAE	Maßeinheiten, wie z. B. Liter (l), Stück (St), Kilogramm (kg), Tonnen (to), Meter (m), Quadratmeter (m ²), Kubikmeter (m ³), Kilometer (km) etc.
Mio. / Mrd.	Millionen / Milliarden
p _i	Ø Inflationsindex
p _{FK}	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 _{Net})]
$VK_{kalk.} / VK_{real.}$	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“¹ verstanden, da sie die Organisationsprozesse in tangible Informationen (Zahlen) transformiert, interne Entscheidungen unterstützt und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Organisation extern offenlegt.² 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 Kontenrahmen³ 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.⁴

Je nach nationaler oder internationaler Ausrichtung der Organisation wird die GuV nach den Vorschriften HGB⁵, IFRS⁶ und US-GAAP⁷ abgebildet.⁸ 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

¹ Vgl. Leibfried, P. 2007, S. 75.

² Vgl. Küting, K. et al. 2010, S. 9.

³ 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).

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

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

⁶ 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.

⁷ 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.

⁸ 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>1. Umsatzerlöse 2. +/- Bestandserhöhung/-minderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen 3. + andere aktivierte Eigenleistungen 4. + sonstige betriebliche Erträge [= Gesamt-/Betriebsleistung (1 bis 4)] 5. - Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren [= Rohertrag/-ergebnis (1 bis 4) - 5] 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 [= operatives (operatives) Betriebsergebnis (1 bis 4) - (5 bis 8)] 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 [= Finanzergebnis (9 bis 13)] 14. = Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (ordentliches betriebsfremdes Ergebnis) [= Betriebs- und Finanzergebnis = (1 bis 4) - (5 bis 8) +/- (9 bis 13)] 15. + sonstige außerordentliche Erträge 16. - außerordentliche Aufwendungen 17. = außerordentliches Ergebnis (15 + 16) [= Gewinn/Verlust vor Steuern (14 + 17)] 18. - sonstige Steuern vom Einkommen und vom Ertrag 19. - sonstige Steuern 20. = Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag nach Steuer (14 + 17 + 18 + 19) [= Jahresergebnis nach Steuer]</p>	<p>1. Umsatzerlöse 2. + Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen 3. = Bruttoergebnis vom Umsatz 4. - Vertriebskosten 5. - allgemeine Verwaltungskosten 6. - sonstige betriebliche Erträge 7. - sonstige betriebliche Aufwendungen [= operative Gesamt-/Betriebsleistung (1 bis 7)] 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 [= Finanzergebnis (8 bis 12)] 13. = Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (ordentliches betriebsfremdes Ergebnis) [= Betriebs- und Finanzergebnis = (1 bis 7) +/- (8 bis 12)] 14. + sonstige außerordentliche Erträge 15. - außerordentliche Aufwendungen 16. = außerordentliches Ergebnis (15 + 16) [= Gewinn/Verlust vor Steuern (14 + 17)] 17. - sonstige Steuern vom Einkommen und vom Ertrag 18. - sonstige Steuern 19. = Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag nach Steuer (13 + 16 + 17 + 18) [= Jahresergebnis nach Steuer]</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.⁹

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. 16.¹⁰

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.¹¹ Dazu gehören alle Positionen der Leistungserstellung und -verwertung (Leistungssphäre) als auch die Erträge und Aufwendungen aus der Finanzierung und den Finanzanlagen (Finanzsphäre).¹² 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.¹³ 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).¹⁴ 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

⁹ 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.

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

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

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

¹³ Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 528 f.

¹⁴ 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-Verfahren¹⁵ (IAS 1.82b, c) im Rahmen des Finanzergebnisses auszuweisen.¹⁶ Beim IFRS erfolgt gemäß IAS 1 eine Auflistung der mindestens aufzunehmenden Posten beim GKV und UKV, siehe Abbildung 2.

Mindestgliederung der GuV (nach IFRS) für Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren
Umsatzerlöse (Revenue) *
+/- 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) *
= Ergebnis der Periode (Gewinn/Verlust nach Steuer) (profit or loss for the period after tax) *
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.¹⁷ Unzulässig sind in der IFRS (IAS 1.87) Posten, wie bspw. außerordentliche Erträge und Aufwendungen. Deshalb erfolgt eine Kompensation in Form eines „Sonderergebnisses“.¹⁸

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

¹⁵ 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.

¹⁶ Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 559.

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

¹⁸ 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),¹⁹ siehe Abbildung 3.

Ergebnisrechnung nach IFRS		
Umsatzerlöse (revenues) + 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) ¹	
+/- 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	
= Ergebnis der Periode (Gewinn/Verlust) (profit or loss for the period or net income)	Periodenergebnis	

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.²⁰ Bei der GuV nach IFRS

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

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

(IAS 1) – auch Gesamtergebnisrechnung genannt²¹ – 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)].²² Daher entsteht eine „Verwässerung“ der eigentlichen Kennzahl und ist durch das OCI zu ergänzen.²³

Als wesentliche Abweichung vom IFRS zum HGB wird darauf hingewiesen²⁴, dass auch das BilMoG²⁵ keine Gesamtergebnisrechnung kennt. So ist auch hier eine Zusammenführung des Periodenergebnisses nach GuV mit den erfolgsneutralen Ergebniskomponenten im Eigenkapitalsspiegel notwendig.²⁶ Da bislang das IASB²⁷, 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.²⁸

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

Bei Anwendung der IFRS – ohne Equity-Gesellschaften²⁹ – wird über IAS 1.91, 1.92 und 1.94³⁰ 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.³¹

²¹ Vgl. Coenenberg et al. 2012, S. 506 f.

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

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

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

²⁵ 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.

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

²⁷ 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.

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

²⁹ 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.

³⁰ 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).

³¹ 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
Umsatzerlöse (revenue)	
+ 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)
= A. Betriebsergebnis (operating income)	
- 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. Finanzergebnis (financial income)*	
= Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus fortgeführten Geschäftsbereichen vor Steuern (A +/- B) (profit or loss before tax)**	
+/- Steueraufwand und Steuerertrag (income or tax expenses)	
= Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus fortgeführten Geschäftsbereichen (profit or loss from continuing operations)	
+/- Ergebnis (Überschuss/Fehlbetrag) aus der Aufgabe von Geschäftsbereichen (= Ergebnis aus eingestellten Geschäftsbereichen) (profit or loss from discontinuing operations)	
= Periodenergebnis (profit or loss for the period)	
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)*	
= Ergebnis per Aktie (earnings per share)	
* 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.)