

1 Grundlagen

1.1 Rechnungswesen und Finanzbuchhaltung

Warum ist es notwendig, sich mit den Themen Rechnungswesen (oder Accounting) und Finanzbuchhaltung auseinanderzusetzen? Das Rechnungswesen ist die Basis der Informationsermittlung und somit des Controllings in einem Betrieb. Alle finanzrelevanten Informationen werden zunächst vom Accounting erfasst, gebucht und anschließend in der Periodenerfolgsrechnung aggregiert, was sich schlussendlich in einer Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) widerspiegelt.¹ Im Folgenden werden die Grundlagen und Zusammenhänge des Accountings schematisch dargestellt und somit das zum Verständnis controllingspezifischer Inhalte erforderliche Grundwissen vermittelt. Für tiefergehende Betrachtungen und Fragestellungen wird auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen.

Geschäftsvorfälle werden in der Bilanz und GuV abgebildet. Diese Systematik der **doppelten Buchführung** wurde bereits in Italien im 15. Jahrhundert angewandt.² In China sind die Anfänge der Buchführung noch früher zu beobachten.³ Anders als in einer oftmals von Kleinstbetrieben angewandten Einnahmen-Überschuss-Rechnung im Sinne des § 4 Abs. 3 EStG bilden Bilanz und GuV ein geschlossenes System, in dem ein Geschäftsvorfall stets zweiseitig abgebildet wird. Hier geht es letztlich um die Fragestellung, welche Wertschöpfung ein Unternehmen erbringt und ob die Ertragsituation zufriedenstellend ist (► Abb. 1).

Der Begriff des Controllings ist sehr breit gefächert und unterliegt stetigen Veränderungen. Der Begriff drückt zunächst aus, die »Kontrolle« über etwas zu erlangen. In der Tat ist der Begriff des Controllings schwer eingrenzbar, beinhaltet er doch u. a. Kostenrechnung, Rechnungswesen, Planungsrechnung sowie Szenarioanalysen. Bis in die 1980er Jahre lagen die Aufgaben des Controllers vor allem darin, Vergangenheitsbewältigung zu betreiben: Das heißt für einen bestimmten, bereits abgelaufenen Zeitraum Auswertungen vorzunehmen, etwa das Betriebsergebnis festzustellen oder die Rentabilität einzelner Produkte oder Produktgruppen zu ermitteln. Hinzu kamen klassische Aufgaben wie etwa der Soll-Ist-Vergleich oder Abweichungsanalysen.

1 Vgl. Coenenberg et al. (2014), S. 3.

2 Vgl. Coenenberg et al. (2014), S. 9.

3 Vgl. Kohlert (2011), S. 67.

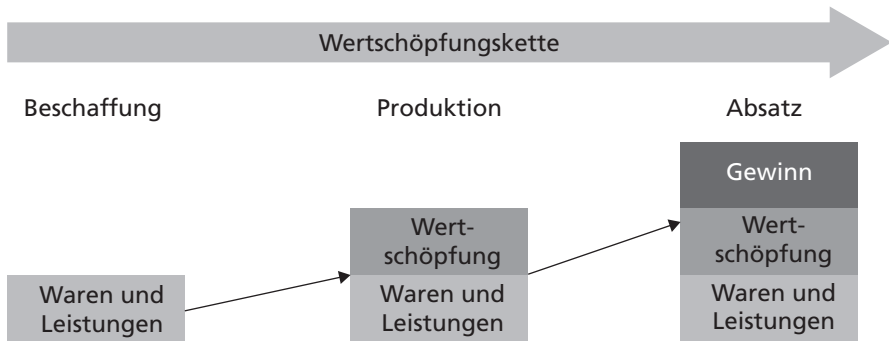


Abb. 1: Wertschöpfungskette

Der Anspruch an das Controlling sowie die damit verbundene Anspruchshaltung seitens des Managements bzw. der Geschäftsführung, hat sich vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts gewandelt. Ex-post-Auswertungen jeglicher Art gehören zwar nach wie vor zu den Kernaufgaben einer Controlling-Abteilung, jedoch gehen die Fragestellungen weit über die Analyse vergangener Geschäftsabläufe hinaus. So benötigt die Geschäftsführung etwa eine solide Entscheidungsgrundlage hinsichtlich zukünftiger Investitionen in das Sachanlagevermögen. Der Vertrieb braucht bei zukünftigen Angeboten klare wertmäßige Leitplanken bezüglich der Preisspanne. Das Fixkosten-Controlling liefert klare Hinweise, inwieweit das Unternehmen zukünftige Konjunkturerbrüche ohne schmerzliche Einschnitte meistern kann und das Risiko-Controlling gibt der Geschäftsleitung Auskunft darüber, ob wesentliche Risiken existieren, die den Fortbestand des Unternehmens ernsthaft gefährden könnten. Alle diese Aspekte sind nur ein kleiner Ausschnitt an möglichen Fragestellungen, die an das Controlling herangetragen werden können.

1.1.1 Gewinn- und Verlustrechnung

Die GuV-Systematik ergibt sich aus § 275 HGB. Abbildung 2 stellt das (vereinfachte) Grundschema der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) dar. Das HGB beinhaltet zwei mögliche Gliederungsschemata. Zum einen das Gesamtkostenverfahren (GKV), welches in § 275 Abs. 2 HGB dargestellt wird und das Umsatzkostenverfahren (UKV) im Sinne des § 275 Abs. 3 HGB. Wesentlicher Unterschied ist, dass im UKV den Umsatzerlösen die korrespondierenden Umsatzkosten (also die Kosten, die zur Erzielung der Umsatzerlöse notwendig waren) gegenübergestellt werden, während das GKV die Gliederung nach allen Kostenarten vorsieht. Dies beinhaltet allerdings auch Kosten für erzeugte Waren, die sich noch im Vorratsvermögen des Unternehmens befinden, also noch nicht verkauft wurden. Die ergebnistechnische Korrektur ergibt sich, indem man die Bestandsveränderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen rechnerisch den korrespondierenden Kosten gegenüberstellt (► Abb. 2).

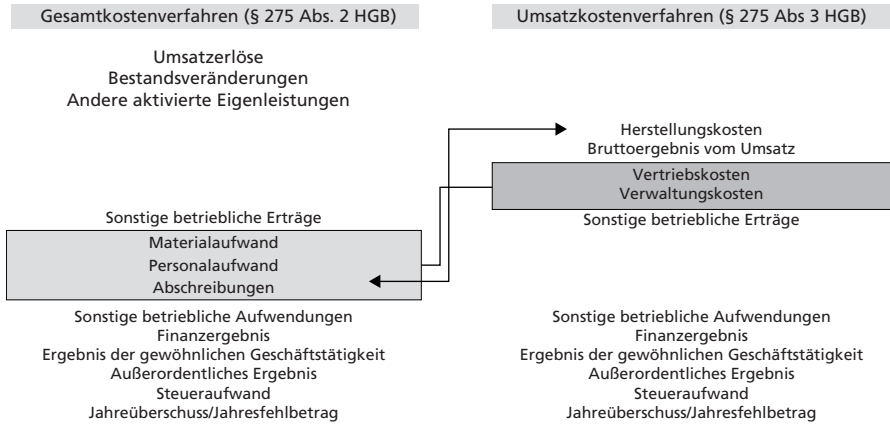


Abb. 2: Gewinn- und Verlustrechnung

Der Vorteil des UKV liegt darin begründet, dass es eine höhere Aussagekraft hat, vor allem hinsichtlich des Bruttoergebnisses. Dieses lässt sich sehr gut aufteilen in die verschiedenen Unternehmenssparten bzw. Produktlinien. Stellt man sich ein Unternehmen der Maschinenbaubranche vor, so kann eine segmentierte GuV das in Abbildung 3 dargestellte Bild aufweisen.

GuV der Mustermaschinen GmbH zum 31.12.20XX						
	CNC Fräser	Stanzmaschinen	Sondermaschinen	Dienstleistungen	Sonstiges	TOTAL
Umsatzerlöse	5.500	2.500	1.800	700	0	10.500
Umsatzkosten	-3.500	-2.200	-450	-300	0	-6.450
Bruttoergebnis	2000	300	1.350	400	0	4.050
Bruttomarge	36,4%	12,0%	75,0%	57,1%		38,6%
Vertriebskosten	-660	-375	-450	-35	0	-1.520
Verwaltungskosten	-30	-35	-55	-5	-5	-130
Sonst. betr. Erträge	10	5	0	0	0	15
Sonst. betr. Aufwend.	-2	-4	-15	-1	-1	-23
EBIT	1.318	-109	-830	359	-6	-2.392
EBIT Marge	24,0%	-4,4%	-46,1%	51,3%		22,8%
Finanzergebnis					-25	-25
Ertragsteuern					-740	-740
Jahresüberschuss						1.627
RoS						15,5%

Abb. 3: Segmentierte Gewinn- und Verlustrechnung (UKV)

Die Mustermaschinen GmbH hat vier Geschäftsbereiche, wovon einer offensichtlich nicht profitabel arbeitet, der Stanzmaschinenbereich. Welche Folgerungen lassen sich daraus ziehen? Ist es ratsam, den Bereich Stanzmaschinen zu schließen? Unterstellt man, dass das Bruttoergebnis den Deckungsbeitrag widerspiegelt, so ist eine Teilschließung nur dann sinnvoll, wenn die Fixkosten des Stanzbereiches entsprechend reduziert werden können. Dies ist in aller Regel kurzfristig nicht möglich und geht mit

Einmalaufwendungen einher. Fraglich ist auch, ob die Mustermaschinen GmbH sich als Komplettanbieter versteht und aus strategischen Gründen auf den Stanzbereich nicht verzichten will.

Weiterhin gilt es zu analysieren, warum die Umsatzkosten verhältnismäßig hoch sind und welche Gegenmaßnahmen sinnvoll sind, um die Bruttomarge (und somit das Segmentergebnis Stanzmaschinen) zu verbessern. Grundsätzlich ist eine Ergebnisrechnung stets eine Momentaufnahme und beschreibt die Profitabilität innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Um eine sinnvolle unternehmerische Aussage treffen zu können, sollte das Segmentergebnis über einen längeren Zeitraum analysiert und Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet werden. Mit anderen Worten, die GuV liefert wertvolle Informationen, basierend auf Ex-post-Daten und zugleich eine Indikation über eventuelle Schief lagen im Unternehmen. Jedoch sollte sie stets im Kontext mit anderen Gegebenheiten betrachtet werden, um abschließend eine unternehmerische Entscheidung zu treffen.

Warum endet die Segmentdarstellung beim EBIT? Aus unternehmerischer Sicht ist es sinnvoll, die Segmente u. a. nach dem EBIT zu steuern, da die Frage der Finanzierung (und das damit verbundene Finanzergebnis) sowie das Steuerergebnis der strategischen Fragestellung der Finanzierungsform sowie Standortwahl folgen. Die Segmentverantwortlichen können somit in erster Linie »ihr« Ergebnis vor Zinsen und Steuern beeinflussen.

Das beschriebene Verfahren kann allerdings auch Unschärfen mit sich bringen. Die Umsatzerlöse sind in aller Regel recht eindeutig auf die Segmente aufteilbar. Die Umsatzkosten beinhalten variable und somit direkt zurechenbare Aufwendungen. Fraglich ist, wie sich die Vertriebskosten sinnvoll verteilen lassen. Meistens handelt es sich um einen Kostenmix aus variablen und fixen Kosten. Provisionen für Handelsvertreter lassen sich beispielsweise direkt zuordnen und fallen somit in die Umsatzkosten. Bei Messekosten sieht dies allerdings anders aus. Sie fließen in die Vertriebskosten ein und werden dann – mittels Verteilungsschlüssel – in die verschiedenen Segmente differenziert. Ähnlich verhält es sich mit den Verwaltungskosten, welche ebenfalls nach einem zu definierenden Schlüssel verteilt werden. IT-Kosten können etwa nach den dazugehörigen IT-Lizenzen auf die Mitarbeiter bzw. deren Funktionsbereiche allokiert werden. Für andere Kosten, wie beispielsweise die für Geschäftsführung, Buchhaltung, F&E oder Labor müssen sinnvolle Verteilschlüssel gefunden werden. Wie beschrieben hat das UKV somit nicht nur Vorteile. Nachteilig ist etwa, dass eine Aufteilung nach Kostenarten nicht erfolgt und diese den Funktionsbereichen zugeteilt werden müssen. Dies ist nicht immer verursachungsgerecht möglich und kann somit zu einer Unschärfe führen.

1.1.2 Bilanz

In der Bilanz wird auf der Aktivseite das Unternehmensvermögen dargestellt, aufgeteilt nach Anlage- und Umlaufvermögen. Die Passivseite beinhaltet das Eigen- sowie Fremdkapital. Das Gliederungsschema ergibt sich aus dem § 266 HGB (► Abb. 4).

Vergleicht man das Schema des § 266 HGB mit der Bilanzdarstellung der IFRS (insbesondere IAS 1), so stellt man fest, dass die Bilanzgliederung der internationalen Standards sich an der Fristigkeit orientiert. So wird das Vermögen und auch das Fremdkapital nach kurz- und langfristig unterteilt. Eine detaillierte Vorgabe, vergleichbar mit den Vorschriften des HGB geben die IFRS nicht vor.

AKTIVA**Anlagevermögen**

Immaterielle Vermögensgegenstände
Sachanlagen
Finanzanlagen

Umlaufvermögen

Vorräte
Forderungen und Vermögensgegenstände
Wertpapiere

Kassenbestand etc.**Rechnungsabgrenzungsposten****PASSIVA****Eigenkapital**

Gezeichnetes Kapital
Kapitelrückanlage
Gewinnrücklagen
Gewinnvortrag/Verlustvortrag
Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Rückstellungen**Verbindlichkeiten****Rechnungsabgrenzungsposten****Passive latente Steuern**

Abb. 4: Schematischer Aufbau der Bilanz nach § 266 HGB

Zu beachten ist ebenfalls, dass viele Unternehmen zusätzlich zum HGB-Abschluss auch einen nach international gebräuchlichen Standards wie etwa den IFRS (International Financial Reporting Standards) erstellen. Dies stellt für die Unternehmen bzw. deren Verwaltung zwar eine Mehrbelastung dar, wird aber seitens der Anteilseigner und/ oder Fremdkapitalgeber mitunter gefordert. In der Vergangenheit waren die Unterschiede zwischen IFRS und den nationalen Standards signifikant. Sowohl der internationale Standardsetzer als auch die nationalen Gesetzgeber waren in den letzten Jahren sehr bemüht, vor allem Bewertungsunterschiede zu reduzieren⁴, so dass die Anpassungsbuchungen zwischen den beiden Normen sich in Grenzen halten. Sinn und Zweck dieses Anpassungsprozesses war es, den Unternehmen grenzüberschreitende Transaktionen, Unternehmenskäufe sowie Joint-Ventures u. a. zu erleichtern.

Die Aufstellung eines Jahresabschlusses hat in erster Linie den Zweck, über den Periodenerfolg Aufschluss zu geben. Adressaten sind neben dem Eigentümer und der Unternehmensleitung auch die Belegschaft, Fremdkapitalgeber, wie etwa Banken sowie die Steuerbehörden. Auch für Lieferanten und Kunden können diese Informationen von Bedeutung sein. Vergleicht man die deutschen Bilanzierungsstandards mit denen der IFRS, so lässt sich feststellen, dass die dahinterstehende Philosophie mitunter stark abweicht. Während die deutschen Bilanzierungsgrundsätze den

⁴ So trat 2009 etwas das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) in Kraft, welches die Unterschiede zwischen der deutschen Norm und den IFRS reduzierte.

Gläubigerschutz in den Vordergrund stellen, werden die IFRS von dem Gedanken des »true and fair view« getragen. Dies bedeutet, dass die IFRS eine Marktwertbetrachtung präferieren, während der deutsche Standard des HGB eher zu einer vorsichtigen Bilanzierung tendiert (Vorsichtsprinzip). Dieser Gedanke spiegelt sich sehr gut in der Vorschrift des IFRS 13 »Fair Value Measurement« wider. Ein weiterer Unterschied zwischen dem HGB und den IFRS liegt in der Beschaffenheit der beiden Standards. Die Bilanzierungsvorschriften des HGB sind kodifiziert und in Gesetzesform erlassen. Die Vorschriften des IFRS hingegen gliedern sich in 42 Standards, in denen bestimmte Sachverhalte und deren bilanzielle Behandlung dargestellt werden. Das HGB räumt dem Bilanzierenden grundsätzlich mehr Wahlrechte ein, was die IFRS restriktiver handhaben. Des Weiteren dient der handelsrechtliche Abschluss als Ausgangspunkt für die steuerliche Gewinnermittlung. Dies ergibt sich aus § 5 Abs. 1 EstG, darin liegt wiederum ein Unterschied zu den IFRS, denen grundsätzlich lediglich eine Informationsfunktion zukommt.⁵

Insgesamt betrachtet würde eine umfassende Analyse wesentlicher Unterschiede zwischen dem HGB und den IFRS den Rahmen dieses Buches sprengen. Zu diesem Themenbereich existiert bereits eine Vielzahl an Literatur. Daher wird im weiteren Verlauf des Buches nur grundsätzlich auf das Thema eingegangen. Für angehende Führungskräfte aus dem MINT-Bereich ist jedoch wichtig, dass sie die grundsätzliche Thematik der unterschiedlichen Bilanzierungsvorschriften kennen und gegebenenfalls in die Tiefe gehen können. § 252 HGB beschreibt die allgemeinen Grundsätze hinsichtlich der Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden. Dabei gilt:

- 1) Die Wertansätze in der Eröffnungsbilanz des Geschäftsjahrs müssen mit denen der Schlussbilanz des vorhergehenden Geschäftsjahrs übereinstimmen.
- 2) Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.
- 3) Die Vermögensgegenstände und Schulden sind zum Abschlussstichtag einzeln zu bewerten.
- 4) Es ist vorsichtig zu bewerten, namentlich sind alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlussstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen, selbst wenn diese erst zwischen dem Abschlussstichtag und dem Tag der Aufstellung des Jahresabschlusses bekanntgeworden sind; Gewinne sind nur zu berücksichtigen, wenn sie am Abschlussstichtag realisiert wurden.
- 5) Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs sind unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss zu berücksichtigen.
- 6) Die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden sind beizubehalten.

Abbildung 4 zeigt schematisch den Aufbau einer Bilanz. Im Folgenden wird auf ausgewählte Bilanzpositionen eingegangen. Grundsätzlich können immaterielle Ver-

⁵ Vgl. Coenenberg et.al. (2014), S. 23.

mögensgegenstände in der Bilanz aktiviert werden, sofern diese entgeltlich erworben wurden. Dies betrifft z. B. Software(-lizenzen), erworbene Patente und Rechte oder einen erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert im Zuge eines Unternehmenskaufes. Bis zum Inkrafttreten des BilMoG im Jahr 2009, war eine Aktivierung von Entwicklungskosten nicht vorgesehen. Vielmehr wurden diese direkt als Periodenaufwand in der GuV erfasst. Im Zuge der Anpassung des HGB an die IFRS, getrieben durch das BilMoG, ist nun eine Aktivierung vorgesehen, falls die Voraussetzungen des § 256 Abs. 2 bzw. 2a HGB erfüllt sind. Problematisch ist dabei die Abgrenzung der Entwicklungskosten von den Forschungskosten, da letztere stets als Periodenaufwand zu behandeln sind. Ein Beispiel hierfür sind Kosten für Grundlagenforschung, bei der kein konkretes Projekt oder Produkt zugrunde liegt.

Das **Sachanlagevermögen** untergliedert sich in Grundstücke und Gebäude, technische Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Anlagen im Bau. Die Zugangsbewertung erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellkosten, die Folgebewertung beinhaltet die planmäßige Periodenabschreibung. Unter besonderen Umständen können außerplanmäßige Abschreibungen notwendig sein, etwa wenn eine klare Indikation auf Wertminderung vorliegt. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass die Vorschriften der IFRS eine Neubewertung über den historischen Anschaffungskosten zulassen, falls der Marktwert bzw. der fair value dies rechtfertigt (IAS 16.31).

Das **Vorratsvermögen** umfasst neben Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, auch fertige und unfertige Erzeugnisse sowie geleistete Anzahlungen und ist grundsätzlich mit den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten anzusetzen. Im Rahmen der Folgebewertung ist zu prüfen, ob die historischen Werte zu rechtfertigen sind. Sollte beispielsweise der Börsenwert von bestimmten Rohstoffen gefallen sein, so ist die Vorratsposition entsprechend ergebniswirksam anzupassen (§ 253 Abs. 4 HGB).

Die Bewertung von **Forderungen aus Lieferungen und Leistung** richtet sich nach dem Nominalbetrag sowie der Einbringbarkeit. Sollte etwa der Kunde zahlungsunfähig sein, so ist der Wert der dazugehörigen Forderung zu berichtigen. Die Bewertungsvorschriften für originäre und vor allem derivative Finanzinstrumente würden den Rahmen dieses Buches sprengen. Es wird daher auf weiterführende Literatur verwiesen.

Rückstellungen sind anzusetzen, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit dem Unternehmen ein bestimmter Aufwand entsteht. Ein klassisches Beispiel ist ein Gerichtsprozess mit ungewissem Ausgang. Wird das Unternehmen auf Schadenersatz verklagt, so ist, basierend auf dem Rechtsgutachten, eine Rückstellung zu bilden, falls eine Inanspruchnahme wahrscheinlich ist. Auch im Personalbereich kommt es regelmäßig zu Rückstellungssachverhalten, wie etwa für Urlaubs- oder Weihnachtsgeld etc. Größere Unternehmen geben ihren Arbeitnehmern eine Pensionszusage. Um diese in Zukunft erfüllen zu können, muss das Unternehmen im Laufe der Zeit eine Pensionsrückstellung aufbauen. Die Berechnung ist äußerst komplex und bedarf in aller Regel der Hilfe von Wirtschaftsmathematikern bzw. Beratungsgesellschaften.

Verbindlichkeiten sind in ihrer Höhe und ihrem Auszahlungszeitpunkt klar, sodass die Bilanzierung in aller Regel problemlos erscheint.

1.1.3 Cashflow

Was ist der Unterschied zwischen Liquidität und Gewinn? Die Gewinnermittlung basiert auf bestimmten gesetzlichen Vorgaben (§ 275 HGB), auf anderen Vorschriften wie etwa IFRS oder auf steuerlichen Regeln. Dabei werden Sachverhalte oder Geschäftsvorfälle bewertet und entsprechend in der Ergebnisrechnung verbucht. Dies ist ursächlich für das Auseinanderfallen von Cashflow und Ergebnis.

Beispiel

Ein Maschinenbaubetrieb stellt eine Maschine her. Die Herstellungskosten liegen dabei bei 80.000 EUR. Er verkauft diese im Dezember für 130.000 EUR. Zahlungseingang erfolgt im März des Folgejahres. Das Unternehmen weist somit im Jahresabschluss einen EBIT i. H. v. 50.000 EUR aus, jedoch einen negativen Cashflow. Die Gleichung $\text{Cashflow} = \text{Gewinn}$ geht nur dann theoretisch auf, wenn der Umsatz dem Geldeingang und der Aufwand dem Bargeldausgang entspricht und zudem keine Zahlungsziele sowie keine Vorräte existieren.

Dieses simple Beispiel zeigt die Problematik: Die Liquidität kann mitunter massiv vom Ergebnis abweichen, was vor allem für mittelständische Betriebe zu Schwierigkeiten führen kann. Der CFO eines Unternehmens muss diese zeitlichen Differenzen steuern, denn die Liquidität ist der kritischste Faktor im Finanzwesen. Die Cashflow-Rechnung zeigt im Gegensatz zur GuV die Herkunft sowie die Verwendung der flüssigen Mittel und damit auch die Veränderung des Bestands an flüssigen Mitteln. Abbildung 5 stellt die rechnerische Überleitung zwischen Gewinn und Cashflow vereinfacht dar.

Der betriebliche Geldfluss kann sich langfristig nur dann positiv entwickeln, wenn über die GuV gute Ergebnisse erwirtschaftet werden und die operativen Bestände (Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten) optimal gesteuert werden. Wenn sich langfristig der Trend der Gewinne nach oben und der betriebliche Geldfluss nach unten entwickelt, ist Vorsicht angesagt: Tiefgreifende Analysen der Zahlen sind notwendig. Führt beispielsweise eine Forderung aus Lieferung und Leistung nicht zu einem entsprechenden Geldeingang, so stellt sich die Frage nach deren Werthaltigkeit von vornherein. Immer wieder gab und gibt es Fälle, in denen Unternehmen ihre Umsatzerlöse in betrügerischer Absicht buchhalterisch in die Höhe trieben, ohne dass ein echter Geldeingang erfolgte wäre. Dies war und ist möglich durch die Verbuchung hoher gefälschter Ausgangsrechnungen, die jedoch vollkommen inhaltsleer waren.

Die Investitionen werden im Idealfall über die selbst erarbeiteten Mittel (betrieblicher Geldfluss) finanziert. In der Praxis erweist sich diese Vorgabe oft langfristig als sehr gefährlich (Investitionsbremse!). Besser ist eine rollierende Betrachtung über mehrere Perioden hinweg. Das lässt Spielraum für einzelne negative Free Cashflows, die innerhalb einer Zeitspanne wieder ausgeglichen werden müssen.

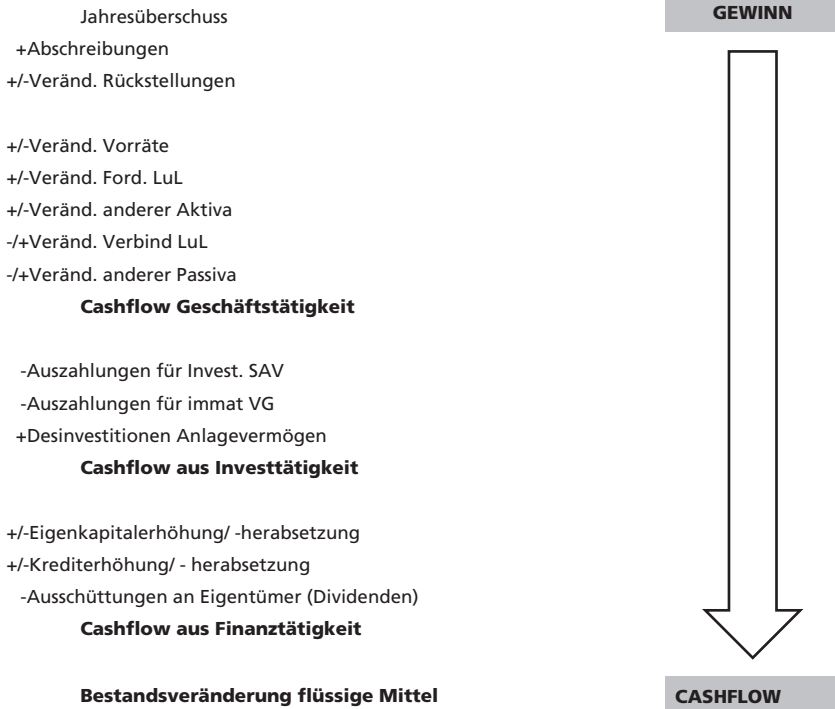


Abb. 5: Überleitungsrechnung vom Gewinn zum Cashflow

1.1.4 Ausgewählte Finanzkennzahlen

Kennzahlen gehören an Finanzmärkten zum Standardrepertoire eines jeden, dort tätigen Akteurs. Aber auch für nicht börsennotierte Unternehmen sind Kennzahlen wichtig. Die Eigentümer, Fremdkapitalgeber und andere Stakeholder wie etwa Lieferanten und Kunden haben einen großen Informationsbedarf. Doch was genau verbirgt sich hinter Begriffen wie EBIT, Cashflow oder dem KGV? Kennzahlen sollten nie isoliert betrachtet werden, sondern vielmehr im Kontext mit anderen Informationen. Eine Kennzahl für sich allein betrachtet ist lediglich ein Indikator und kann, falsch interpretiert, zu einer missverständlichen oder unvollständigen Aussage über das Unternehmensbild führen. Grundsätzlich lassen sich Finanzkennzahlen in 6 verschiedene Kategorien einteilen:

- 1) Kennzahlen zum Jahresabschluss,
- 2) Bilanzkennzahlen,
- 3) Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung,
- 4) Liquiditätskennzahlen,
- 5) Rentabilitätskennzahlen,
- 6) Kennzahlen der Unternehmensbewertung.

Die Kennzahlen des Jahresabschlusses beinhalten Informationen zur Bilanzstruktur, zur Ertragslage (GuV) sowie zur Liquidität und zum Cashflow. Außerdem gibt es einige Off-balance-Kennziffern, die ebenfalls für die Gesamtbeurteilung des Jahresergebnisses relevant sind. Der Jahresabschluss setzt sich zusammen aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Cashflow-Statement sowie dem Anhang.

Beispiel: Jahresabschluss einer mittelgroßen GmbH

Eine GmbH mit 100 Mitarbeitern hat folgendes Ergebnis im Jahr 2016 erwirtschaftet:

Tab. 1: Beispielhafte GuV einer GmbH

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in TEUR)	2016	2015	Veränderung
Umsatzerlöse	18.400	18.170	230
Sonstige betriebliche Erträge	320	220	100
Materialaufwand	-6.470	-6.660	190
Personalaufwand	-6.220	-6.310	90
Vertriebskosten	-1.520	-1.712	192
Verwaltungskosten	-1.180	-1.200	20
Abschreibungen	-980	-1.110	130
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-655	-702	47
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	1.695	696	999
Beteiligungsergebnis	75	58	17
Finanzergebnis	-320	-344	24
Ergebnis vor Steuern	1.450	410	1.040
Steuern	-412	-255	-157
Außerordentliches Ergebnis	-88	-11	-77
Jahresüberschuss	950	144	806

Das Wirtschaftsjahr ist, verglichen mit der Vorjahresperiode, deutlich erfolgreicher verlaufen. Obwohl die Umsatzerlöse um lediglich 1,2% gestiegen sind, verbesserte sich der EBIT deutlich. Dies lag u. a. an einem geringeren Materialaufwand. Grund hierfür kann eine gestiegene Einkaufseffizienz sein oder aber auch geringere Ausschussmengen infolge von Lerneffekten in der Produktion. Die Vertriebskosten gingen ebenfalls signifikant zurück. Vermutlich hat das Unter-