

# 11/12.15

Lizenziert für Katrin Pletl.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.  
Nur für den direkten persönlichen Versand.

# Business Reporting

1. Jahrgang  
November/Dezember 2015  
Seiten 305–352

[www.BRgdigital.de](http://www.BRgdigital.de)

Zeitschrift für Berichterstattung  
und Dokumentation

**Fachbeirat:**

**Dr. Bernhard Becker,**  
*Partner,*  
*Comes Unternehmensberatung*

**WP Nicolette Behncke,**  
*Senior Manager,*  
*PricewaterhouseCoopers AG*

**Dr. Jochen Brinkmann,**  
*Geschäftsführer,*  
*hww Unternehmensberater GmbH*

**Jens Gräf,**  
*Principal,*  
*Horváth & Partner GmbH*

**WP / CPA Prof. Dr. Sven Hayn,**  
*Partner,*  
*Ernst & Young GmbH*

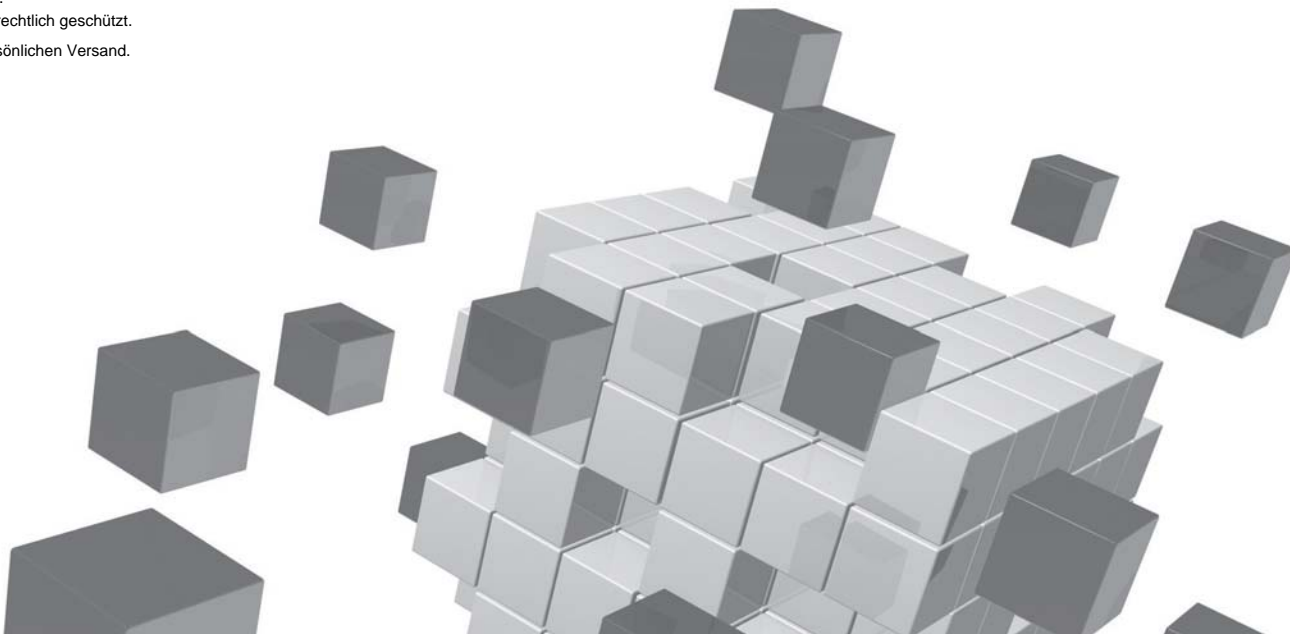
**Prof. Dr. Stefan Müller,**  
*Helmut-Schmidt-Universität Hamburg*

**RA Dr. Andreas Schwarz,**  
*Partner,*  
*Buschmann Partnerschaft mbB*

**Prof. Dr. Uwe M. Seidel,**  
*OTH Regensburg*

**Steffen Vierkorn,**  
*Geschäftsführer,*  
*Quinis GmbH*





BERNHARD BECKER / KATRIN PLETL

# Die Spartenbetrachtung im Reporting als KMU-Steuerungsinstrument

## Wie Sie mit segmentspezifischen Informationen wirkungsvoll die Entscheidungsgüte im Management erhöhen können



**Dr. Bernhard Becker,**  
Unternehmer und Partner der comes Unternehmensberatung, Oldenburg; Schwerpunkte: M&A, Unternehmensstruktur, Finanzierung, Nachfolge.

Nach IFRS 8 sind kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtet<sup>1</sup>, bestimmte Informationen wie beispielsweise Umsatz und Vermögen differenziert für ihre Geschäftssegmente bzw. -sparten zu veröffentlichen. Im HGB sind dagegen nur fragmentarische Regelungen zur Segmentberichterstattung enthalten, weshalb entsprechende Angaben – insbesondere in der Berichterstattung kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) – nur selten vorgefunden werden<sup>2</sup>. Insoweit begrenzen sich auch die Reportingschwerpunkte häufig lediglich auf aggregierte Informationen, die das Unternehmen eher global betrachten und damit einem umfassenden Informationszweck des Berichtswesens nur unzureichend Rechnung tragen<sup>3</sup>.



**Katrin Pletl,**  
comes Unternehmensberatung, Bremen; Schwerpunkte: Sanierungskonzepte, Restrukturierung, betriebswirtschaftliche Begleitung von Insolvenzverfahren.

### 1. Einführendes Beispiel zu den Gefahren einer Fehlsteuerung

Die Aussagekraft des Berichtswesens kann mittels Integration einer Spartenbetrachtung – d. h. einer Darstellung der Informationen beispielsweise nach Produktgruppen, Regionen oder Geschäftsbereichen – i. d. R. deutlich erhöht werden und dem Management bzw. der Geschäftsführung des Unternehmens eine gezieltere Steuerung desselben ermöglichen.

Für die Geschäftsführung sind ein umfassendes Verständnis der Geschäftsaktivitäten und die Vorhersage von deren Entwicklung unerlässlich, um das Unternehmen erfolgreich zu steu-

ern. Werden lediglich aggregierte Daten (d. h. hier die Gewinn- und Verlustrechnung [GuV] bzw. das Periodenergebnis auf Gesamtunternehmensebene) als Steuerungs- und Entscheidungsinstrumente herangezogen, wird dem Informationszweck des Berichtswesens nur unzureichend Rechnung getragen<sup>4</sup>. Dies kann schwerwiegende Fehlsteuerungen hervorrufen. Im nachfolgenden trivialen Beispiel wird anschaulich verdeutlicht, was hiermit gemeint ist:

| in T€             | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------|------|------|
| Gesamtunternehmen | 236  | 259  | -189 |

Tab. 1: Periodenergebnis Gesamtunternehmen

Eine reine Betrachtung der Ergebnislagen des Gesamtunternehmens auf der Basis der Daten in Tab. 1 würde zu erheblichen Spekulationen und damit möglicherweise zu Fehlentscheidungen bezüglich der zukünftigen Ausrichtung führen. Ein in Tab. 2 dargestellter Aufriss der Daten in entsprechende Segmente (hier: Geschäftsbereiche) zeigt hingegen auf, in welchen Bereichen Maßnahmen ergriffen werden müssen, um entsprechende Verlustlagen zukünftig zu vermeiden.

| in T€                    | 2012       | 2013       | 2014        |
|--------------------------|------------|------------|-------------|
| Geschäftsbereich A       | 294        | 350        | 275         |
| Geschäftsbereich B       | -123       | -154       | -496        |
| Geschäftsbereich C       | 65         | 63         | 32          |
| <b>Gesamtunternehmen</b> | <b>236</b> | <b>259</b> | <b>-189</b> |

**Tab. 2:** Periodenergebnis nach Geschäftsbereichen

Durch eine solche Darstellung wird überdeutlich, dass der Verlust ausschließlich – und das bereits seit längerer Zeit – aus einem Geschäftsbereich resultiert. Im vorliegenden Fall hätten die Krisenanzeichen eher erkannt werden müssen und unter Zuhilfenahme einer Spartenrechnung auch eher erkannt werden können.

## 2. Defizite des Berichtswesens in der KMU-Praxis

Das Beispiel erscheint trivial, ist aber leider sehr häufig gerade im kleineren Mittelstand und damit in einer der größten Unternehmensgruppen in Deutschland anzutreffen, was die Problematik umso präsenter werden lässt. Für das Jahr 2012 weist das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 99,6 % aller deutschen Unternehmen als KMU aus, wovon 87,1 % als kleine und 12,5 % als mittlere Unternehmen gelten.

Aus der sog. „Schuhkartonbuchhaltung“ der Unternehmen im kleineren Mittelstand lässt sich vielfach nicht erkennen, wo oder mit welchen Segmenten das Unternehmen Geld verdient. Dies geht auch aus einer empirischen Untersuchung über Mängel und Hindernisse zur Gestaltung eines leistungsfähigen Berichtswesens hervor, in der die befragten mittelständischen Unternehmen u. a. folgende Problemfelder angeführt haben:

- Im Mittelpunkt des Berichtswesens stehen häufig nur die zentralen Auswertungen des Rechnungswesens (BWA, Kostenstellen- und Ergebnisrechnung) und der Finanzrechnung (Liquiditätsentwicklung).
- Es fehlen sparten- und kostenträgerbezogene Erfolgsrechnungen<sup>5</sup>.

Zudem ist es in der Praxis nach wie vor üblich, dass die Erstellung des Jahresabschlusses respektive der Steuererklärung der Gesamtunternehmung ausgehend vom Bilanzstichtag bis zu zwölf Monate in Anspruch nimmt und damit aus diesen Dokumenten die nötigen Erkenntnisse zur Steuerung des Unternehmens bzw. zur frühzeitigen Reaktion auf Krisenanzeichen nicht gewonnen werden können.

Als weitere von den Befragten identifizierte Mängel wurden angegeben:

- fehlende Berichte für andere Funktionsbereiche wie Einkauf, Beschaffung etc.;
- uneinheitliche Berichte und Planungsformulare;
- Mängel in der inhaltlichen Ausgestaltung der Berichte und Planungsformulare;
- fehlende Integration weiterer Systeme wie Warenwirtschaft etc.

## 3. Verbesserungen durch segment-spezifische Angaben

Durch eine bloße Segmentierung von Informationen kann die Transparenz und somit das Verständnis der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens wesentlich verbessert werden<sup>6</sup>. Der Segmentberichterstattung kommt eine ergänzende, kompensatorische Aufgabe zu. Sie soll eine differenzierte Beurteilung eines Unternehmens durch ein besseres Verständnis der Ertrags- und Finanzkraft sowie eine zutreffende Einschätzung der Chancen und Risiken heterogener Geschäftsbereiche ermöglichen<sup>7</sup>. Segment-spezifische Angaben sind dabei mindestens immer dann sinnvoll, wenn für die identifizierten Geschäftsbereiche andere Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen gelten und diese unterschiedlichen Wachstumsraten bzw. Risiken ausgesetzt sind.

Eine Spartenbetrachtung und das damit einhergehende verbesserte Verständnis der Geschäftsaktivitäten ermöglichen zudem eine klarere Definition des Unternehmensleitbilds sowie der strategischen Unternehmensziele. Eine unklare bzw. fehlende strategische Ausrichtung des Unternehmens kann u. a. Auslöser einer Strategiekrise sein, die in einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit und damit Marktanteilen mündet. Auch können Fehleinschätzungen des Managements bezüglich der Wettbewerbssituation sowie der Marktentwicklung Auslöser einer derartigen Krise sein<sup>8</sup>. Diesem kann durch die Integration einer Spartenbetrachtung in das Berichtswesen und das damit einhergehende bessere Verständnis der Geschäftsaktivitäten sowie der Chancen und Risiken frühzeitig entgegen gewirkt werden.

*In der Praxis identifizierte Berichtsmängel.*

*Möglichen Krisenherden kann durch die Integration einer Spartenbetrachtung in das Berichtswesen...*

*... und das damit einhergehende bessere Verständnis der Geschäftsaktivitäten frühzeitig entgegen gewirkt werden.*

**Die isolierte Betrachtung von Reporting und Planungsrechnung kann bedeutende Fehlsteuerungen hervorrufen.**

**Mit Spartenberichten können die Planungsprämissen und deren Plausibilität besser nachvollzogen werden.**

#### 4. Aufbau einer integrierten Planungsrechnung

Im Zusammenspiel mit einer integrierten Planungsrechnung (Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung) auf Geschäftsbereichsebene können durch regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche negative Veränderungen der Geschäftsentwicklung frühzeitig erkannt und ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht werden. Gleichzeitig kann durch das Controlling der zur Gegensteuerung eingeleiteten Maßnahmen i. d. R. deren Effektivität erhöht werden. Die Erstellung einer integrierten Planungsrechnung ist in diesem Rahmen ein wesentlicher Bestandteil, da die isolierte Betrachtung von Reporting und Planungsrechnung bedeutende Fehlsteuerungen hervorrufen kann<sup>9</sup>.

##### Die Einbringung segmentierter Daten ...

Auch die Aussagekraft der integrierten Planungsrechnung selbst wird durch die Einbringung segmentierter Daten in der Prognosegenauigkeit zukünftiger Umsätze und Ergebnisse deutlich verbessert<sup>10</sup>. Genauere Prognosen erleichtern dabei die Steuerung des Unternehmens und können des Weiteren – gerade in Krisensituationen – einen positiven Effekt auf die Kommunikation mit den finanzierenden Hausbanken haben, die geringe Plan-Ist-Abweichungen im Rahmen der geforderten monatlichen oder quartalsweisen Plan-Ist-Vergleiche i. d. R. begrüßen.

##### ... unterstützt die Kommunikation mit Kapitalgebern ...

Eine Betrachtung auf Ebene einzelner Sparten ist oftmals auch dann sinnvoll und notwendig, wenn den Banken im Rahmen der Beantragung zusätzlicher liquider Mittel eine Planungsrechnung vorgelegt wird und die weitere Geschäftsentwicklung anschließend anhand monatlicher Plan-Ist-Vergleiche kritisch beobachtet werden soll. Auf dieser Basis können die Planungsprämissen und deren Plausibilität besser nach-

vollzogen und die Verwendung der Mittel, die möglicherweise zweckgebunden zur Finanzierung der Einkäufe in einem Geschäftsbereich gewährt wurden, besser verfolgt werden. Zudem erfordern die durch Basel III erhöhten Kredit-Sicherungsanforderungen der Banken i. d. R. zusätzlich zu den finanziellen Kennzahlen der traditionellen Jahresabschlussanalyse weitergehende Informationen über die Unternehmung. Die Erhebung segmentierter Informationen wird daher von Banken oftmals gewünscht<sup>11</sup>.

##### ... und bietet in einer Geschäftsbereichsorganisation ...

Gerade in mittelständischen Unternehmen wird – auch bei Vorliegen einer in Abb. 1 dargestellten divisionalen Organisationsstruktur – die Steuerung der spartenübergreifend genutzten Ressourcen und Kapazitäten oftmals vernachlässigt<sup>12</sup>. Ein weiterer Vorteil der Erhebung segmentierter Informationen kann in einer effizienteren Allokation der auf Gesamtunternehmensebene vorhandenen Ressourcen gesehen werden, wodurch Synergieeffekte gezielter genutzt und Fehlsteuerungen in Form der Subventionierung wertvernichtender Unternehmensbereiche vermieden werden können.

Eine Spartenbetrachtung kann eine solidere Basis für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen liefern. Wertvernichtende Unternehmensbereiche können frühzeitig identifiziert und – wenn nötig oder möglich – abgestoßen werden.

##### ... auch eine Grundlage für Anreizsysteme

Die aus der Aufbereitung segmentierter Daten gewonnenen Informationen lassen sich zudem sowohl vom Management als auch von den Shareholdern von Unternehmen als Kontrollinstrument zur ex-post-Beurteilung von Entscheidungen der Bereichsleiter bzw. des Managements hinsichtlich Effektivität und Effizienz nutzen. Auch für zukünftige Themen können z. B. durch eine Kopplung der Vergütung

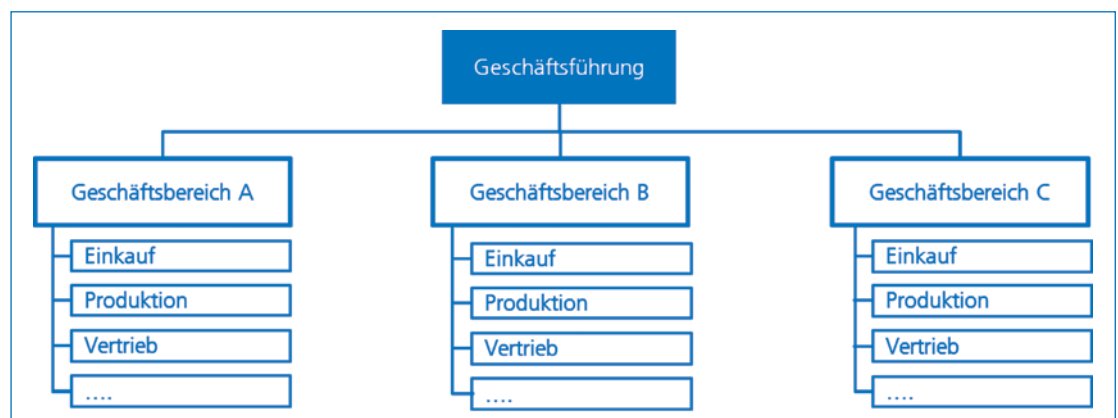


Abb. 1: Divisionale Organisationsstruktur

an segmentspezifische Kennzahlen auf Management- sowie auf Bereichsebene einfache Anreize gesetzt werden, verstärkt im Sinne von Eigen- und Fremdkapitalgebern zu handeln, um sog. Prinzipal-Agenten-Konflikte zu reduzieren<sup>13</sup>. Der Erhebung segmentierter Informationen kann somit eine Verhaltenssteuerungsfunktion zugesprochen werden. Ein derartiges Anreizsystem kann sich darüber hinaus positiv auf die Motivation der entsprechenden Mitarbeiter auswirken. Essentiell ist es in diesem Zusammenhang, im Vorfeld einheitliche Methoden und Prozesse zu definieren und diese allen Beteiligten gegenüber transparent zu gestalten.

## 5. Fazit

Mit der Integration segmentierter Informationen in das Berichtswesen, lassen sich also zum einen das Verständnis der Ertrags- und Finanzkraft sowie die Einschätzung von Chancen und Risiken heterogener Geschäftsbereiche verbessern. Zum anderen können negative Verände-

### Checkliste: Warum Sie ein segmentspezifisches Reporting benötigen

|  |  |
|--|--|
| <b>Die Integration einer Spartenbetrachtung ...</b>  | ... erhöht die Aussagekraft des Berichtswesens auf relativ einfachem Wege deutlich.  |
| <b>Die Einbringung segmentierter Daten ...</b>   | ... hat einen positiven Einfluss auf die Prognosegenauigkeit zukünftiger Umsätze und Ergebnisse, sodass die Unternehmung zielgerichteter gesteuert werden kann.                                |
| <b>Der Erkenntnisgewinn bezüglich der derzeitigen Unternehmenssituation sowie dessen zukünftiger Entwicklung ...</b> | ... erleichtert und verbessert die Entscheidungsbasis auf den verschiedenen Managementebenen.  |
| <b>Insbesondere für diversifizierte Unternehmen ...</b>  | ... ist es empfehlenswert bis absolut notwendig, segmentierte Daten für interne Steuerungszwecke zu erheben <sup>1</sup> , soweit dies nicht mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden ist. |

rungen in der Geschäftsentwicklung frühzeitig erkannt und ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht werden. Die abschließende Checkliste lässt sich zum Aufsetzen eines entsprechenden Projekts zur Reportingverbesserung nutzen. ■

### Anmerkungen

- 1 Unternehmen, deren Schuld- und Eigenkapitalinstrumente öffentlich gehandelt werden sowie Unternehmen, die ihre Abschlüsse zum Zweck der Emission von Finanzinstrumenten bei einer Aufsichtsbehörde eingereicht haben oder dies beabsichtigen.
- 2 Vgl. Schön, Planung und Reporting im Mittelstand, 2012, S. 10.
- 3 Vgl. Haaker/Parz, Die Segmentberichterstattung als Informationsinstrument, KoR 2005 S. 195.
- 4 Vgl. Haaker/Parz, Die Segmentberichterstattung als Informationsinstrument, KoR 2005 S. 195.
- 5 Vgl. Schön, Planung und Reporting im Mittelstand, 2012, S. 10. Die Untersuchung wurde von Dietmar Schön in Zusammenarbeit mit der Software GmbH im April 2010 durchgeführt. Dabei wurde ein Fragebogen an 4.000 mittelständische Unternehmen gesendet – die Rücklaufquote betrug rd. 5 %.
- 6 Vgl. bereits Uhl, Der Entwurf eines Deutschen Rechnungslegungsstandards zur Segmentberichterstattung (E-DRS 3), 2000, S. 15.
- 7 Vgl. Coenenberg, Segmentberichterstattung als Instrument der Bilanzanalyse, Der Schweizer Treuhänder 2001 S. 593.
- 8 Vgl. Crone/Werner (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, 4. Aufl. 2014, S. 6.
- 9 Vgl. Schön, Planung und Reporting im Mittelstand, 2012, S. 3.
- 10 Vgl. Wiederhold, Segmentberichterstattung und Corporate Governance, 2008, S. 123 f.
- 11 Vgl. Uhl, Der Entwurf eines Deutschen Rechnungslegungsstandards zur Segmentberichterstattung (E-DRS 3), 2000, S. 14.
- 12 Vgl. Schön, Planung und Reporting im Mittelstand, 2012, S. 133.
- 13 Vgl. Wiederhold, Segmentberichterstattung und Corporate Governance, 2008, S. 37. Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung stellt eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung dar. Diese Beziehung ist jedoch von unvollkommenen Informationsstrukturen geprägt, sodass Informationsasymmetrien entstehen. Diese räumen dem Agenten Handlungsspielräume in dem jeweiligen Entscheidungsprozess ein, die dieser zu seinem Vorteil ausnutzen kann. Vgl. Kreikebaum/Gilbert/Reinhardt, Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002, S. 34.
- 14 Vgl. Wiederhold, Segmentberichterstattung und Corporate Governance, 2008, S. 187.