

07/08.15

Lizenziert für comes Unternehmensberatung.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

Business Reporting

1. Jahrgang
Juli/August 2015
Seiten 193–240

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,
Qunis GmbH



➤ ANDREAS ESCHLER

Adressatengerechte Gestaltung von Reportingsystemen im Mittelstand

Wie Sie mit zielgruppenorientierten Berichten die Finanzierung sichern – Beispiel Großhandel



Dipl.-Ing. Andreas Eschler (M.Sc.)

ist geschäftsführender Gesellschafter der comes Unternehmensberatung am Standort Hamburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Strategie- und Organisationsberatung, in der Verbesserung von Führungsstrukturen sowie in der Erstellung von Controllingkonzepten.

In Unternehmen werden im Berichtswesen oftmals große Datenberge aufgetürmt, wodurch Kernaussagen und der Blick für das Wesentliche erschwert werden. Demgegenüber müssen effektive Reportingsysteme auf die relevanten Steuerungsgrößen des Unternehmens sowie auf den Empfänger abgestimmt sein. Das gilt aus mittelständischer Sicht insbesondere für die Wiedergabe von zahlenbasierten Daten der Unternehmensentwicklung zur Information von Kreditinstituten.

1. Fehlentwicklungen im Mittelstandsreporting

Was wir vor 20 Jahren erwarteten ...

In den 90-er Jahren wurde allgemein erwartet, dass in wenigen Jahren die meisten mittelständischen Unternehmen in der Lage sein würden, ein eigenes, aussagefähiges Reportingsystem aufzubauen und zu nutzen. Diese Erwartung war getrieben durch neue PC-Tools wie Lotus-Notes, Harvard Graphics und MS-Excel (um nur einige wenige zu nennen).

... entpuppte sich als eine deutliche Fehleinschätzung

Doch das Gegenteil ist häufig der Fall. Denn die Vielzahl der Möglichkeiten bei der Darstellung von Unternehmenszahlen hat den Wildwuchs

an Reportingsystemen drastisch erhöht. Dabei ist mehr Quantität nicht gleichzusetzen mit steigender Qualität.

Die vielen Möglichkeiten der (graphischen und farblichen) Darstellung verstellen oft den Blick auf das Wesentliche und verführen teilweise sogar bewusst dazu, die Inhalte zu verkomplizieren. Ein Beispiel: Eine dreidimensionale, mit Schattierungen unterlegte Balkengraphik sieht ggf. schön aus, ist aber aufgrund der dimensionellen Verzerrungen nicht unbedingt einfach zu interpretieren.

Neben der unzureichenden Darstellung fehlt es immer wieder an wichtigen Inhalten. Während eine Aufstellung der BWA (betriebswirtschaftliche Auswertung aus der Finanzbuchhaltung) auf Monatsbasis noch Standard ist, mangelt es häufig an Aussagen

- zu unternehmenstypischen Leistungskennzahlen (z. B. Auftragseingang),
- zu wichtigen bilanziellen Kennzahlen (z. B. Bestandsentwicklungen) und
- zur Liquiditätsentwicklung.

Neben den o. g. Unzulänglichkeiten wird die Erstellung und gezielte Nutzung eines guten Reportingsystems nach den vom Verfasser und Kollegen gesammelten Erfahrungen oftmals durch eine persönlich geprägte Gering- oder Fehleinschätzung der Unternehmensführung in Bezug auf die Erwartungen der anderen Stakeholder (Mitarbeiter, Inhaber, Finanzinstitute usw.) an ein gutes Berichtswesen behindert. Was meinen wir damit?

2. Differenzierte Erwartungen an das Berichtswesen je nach Adressatengruppe

Ein Unternehmen hat sich auf fünf wesentlichen Märkten zu behaupten:

- Absatzmarkt (Kunden),
- Technologiemarkt (Know-how, Patente usw.),
- Personalmarkt (Mitarbeiter),
- Beschaffungsmarkt (Lieferanten),
- Finanzmarkt (u. a. Kreditinstitute und Versicherungen).

Dabei fällt eine aus unserer Sicht immer wieder typische Fehleinschätzung der Risikobewertung von Marktteilnehmern aus Unternehmenssicht auf. Dies verdeutlicht die Abb. 1.

Während die Einschätzung der Erwartungen an ein Reportingsystem bei Kunden und Lieferanten aus Unternehmenssicht mit dem tatsächlichen Risikopotenzial bei Nichterfüllung (Wegfall, Verlust) vielfach übereinstimmt, unterliegen viele Geschäftsführer in Bezug auf das wahre Risikopotenzial bei den eigenen Mitarbeitern und den Kreditinstituten häufig einer Fehlbeurteilung.

Hier im Fokus: Erwartungen der Mitarbeiter ...

So weicht z. B. die Erwartung der Mitarbeiter an ein Reportingsystem oftmals deutlich von der Einschätzung der Unternehmensführung an die Notwendigkeit des Berichtswesens ab (von der Ideallinie „Ausgewogenes Risikobewusstsein“). Bei Nichterfüllung der Erwartungen steigt das Risikopotenzial für das Unternehmen an. In Bezug auf die Mitarbeiter führt dies im schlimmsten Fall zum Verlust von Leistungsträgern, die aufgrund mangelnder Information das Vertrauen in das Unternehmen verloren haben.

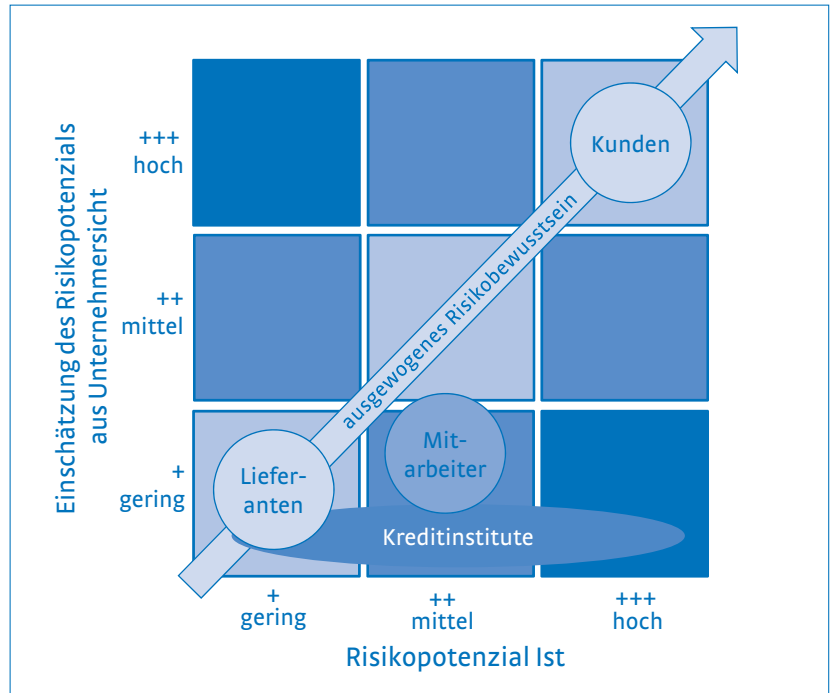


Abb. 1: Risikoeinschätzung von Marktteilnehmern

... und der Kapitalgeber ...

Bei Kreditinstituten kann es sogar die Existenz kosten. Denn es geht um nichts weniger als Vertrauen. Dabei ist die Bestimmung der Erwartungen und damit der Risikoposition bei Nichterfüllung der Erwartungen der Kreditinstitute aus Unternehmenssicht nicht einfach zu bestimmen, da sie in hohem Maße von der Bonitätseinschätzung des Unternehmens abhängt. Bei einem Unternehmen mit guter Bonität wird aus Bankensicht ein unzureichendes Berichtswesen sehr viel schneller toleriert als bei einem Unternehmen mit schlechter Bonität.

Darüber hinaus geschieht es auch immer wieder, dass ausgewählte Stakeholder komplett vernachlässigt werden, die nicht direkt im Fokus des Unternehmens liegen.

Kunden und Lieferanten werden meistens adäquat informiert – Mitarbeiter und Kreditinstitute dagegen weniger.

Beispiel:

Ein Bauunternehmen hat ein schwieriges wirtschaftliches Jahr hinter sich. Die Banken sind informiert, aber nach Vorlage des Jahresabschlusses senkt eine Kreditversicherung, die über die Hintergründe nicht informiert wurde, die Versicherungssumme für Baustofflieferanten und die betroffenen Lieferanten verlangen Vorkasse bei Erreichen des Kreditlimits.

... als Taktgeber für die Berichtssysteme

In allen Fällen liegt der Schlüssel zur Risikominimierung immer auch in einem adäquaten

Reportingsystem. Hier sind wesentliche Fragen zu den Grundsätzen des Reportingsystems zu beantworten, die wichtigsten:

- Wer ist der Empfänger?
- Wie tief ist der Empfänger mit der Materie – und dem Unternehmen – vertraut?
- Welche Inhalte sind für ihn relevant?

3. Anforderungen, die ein Reportingssystem im Mittelstand erfüllen sollte

Die Anforderungen an ein Reportingsystem lassen sich gut an einer Aufstellung der häufigsten Fehler (Tab. 1) zeigen. Bei den Inhalten wird dabei oft nach dem Schema verfahren „Was ist einfach zu beschaffen“ und nicht „Was ist wichtig“. Dabei kann es schon einmal vorkommen, dass der Unternehmer eine 30-seitige Summen- und Saldenliste abliefern – in der Hoffnung, damit dem Informationsbegehren Genüge getan zu haben: „Ich habe doch umfangreich informiert“.

Die inhaltlichen Anforderungen stehen meist im Vordergrund. Dabei kommt den formalen Anforderungen eine fast gleich große Bedeutung zu. Zitat eines Nutzers: „Das Reporting habe ich erst gar nicht angeschaut, die Zeit dafür habe ich nicht. Es war mir viel zu kompliziert aufgebaut.“ Nachfolgend sind Fehler aufgelistet, die Auswirkungen und Anforderungen lassen sich hieraus direkt ableiten:

- Der Ersteller richtet sich nach seiner Bildschirmansicht, nicht nach dem späteren Druckformat. Die Formatierung lässt keinen Ausdruck „1 Seite pro Blatt“ zu, sondern läuft über mehrere Seiten, es fehlen ggf. die Spaltenbezeichnungen auf den Folgeseiten.
- Die Zahlen sind soweit verkleinert, dass sie zwar auf ein Blatt passen, aber schlecht lesbar sind.
- Die einzelnen Blätter wechseln zwischen Hochformat und Querformat, der Leser ist gezwungen, die Unterlagen immer wieder zu drehen.

In der Quintessenz gilt weiterhin das Credo KISS: Keep It Simple and Stupid.

Fehler	Auswirkung	Anforderung
Es fehlt an Vergleichszahlen zum Vorjahr und zum Plan.	Der Banker muss sich Vergangenheitszahlen selbst suchen oder generieren.	Mindestens die Entwicklung zum Vorjahr aufzeigen. Besser unterlegt mit einem Plan-/Ist-Vergleich. Ggf. saisonale Entwicklung berücksichtigen!
Die Vergleichszahlen folgen nicht dem gleichen aktuellen Buchungsschema, dieses wurde in der aktuellen Berichtsperiode geändert.	Der Nutzer zieht falsche Schlüsse aus dem Vergleich und verliert das Vertrauen in die Zahlen.	Eine Überleitungsrechnung erstellen, die Verschiebungen kennzeichnet und kommentiert.
Sondereffekte zur Vergleichsperiode werden nicht erklärt.	Der Nutzer zieht falsche Schlüsse aus dem Vergleich.	Sondereffekte getrennt kommentieren und ggf. in einer zweiten Darstellung bereinigen.
Die Daten sind nicht mehr aktuell, sondern schon einige Monate alt.	Der Nutzer zieht aus der fehlenden Aktualität der Zahlen den Schluss: Die Unternehmensführung kennt die eigene Unternehmensentwicklung nicht.	Im Handel sollten 2 bis 3 Wochen nach dem Monatsultimo die Reportingzahlen vorliegen. Bei produzierenden Unternehmen (mit Ermittlung der unfertigen Leistungen!) spätestens 6 Wochen nach Monatsende. Lieber Quartalszahlen präsentieren, dann aber komplett, anstelle unvollständiger Monatszahlen.
Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung (BWA) und der Warenwirtschaft stimmen nicht überein, da die Buchungssystematiken abweichen. Beispiel eines Handelsunternehmens: Umsatz in der BWA nach Erlösschmälerungen, in der Warenwirtschaft vor Erlösschmälerungen.	Der Nutzer zieht falsche Schlüsse aus dem Vergleich und verliert das Vertrauen in die Zahlen.	Wie bei den o. g. Veränderungen des Buchungsschemas eine Überleitungsrechnung erstellen oder die Effekte bereinigen.
Wichtige Daten fehlen. Beispiel: Informationen aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) werden dargestellt, aber es fehlen liquiditätsbeeinflussende Daten zur Bestandsentwicklung.	Der Nutzer zieht aus den fehlenden Zahlen den Schluss: Die Unternehmensführung hat wichtige Kennzahlen nicht im Griff.	Je nach Branche Kennzahlen zur Bewertung der eigenen Wertschöpfung definieren und verfolgen. Beispiel Maschinenbau: Auftragsingang, -bestand und -reichweite.
Neben der GuV fehlt es an der Darstellung der Entwicklung der Geschäftsfelder (z. B. wichtige Kunden, Produktgruppen, Verkaufsregionen). Darüber hinaus existiert keine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.	Der Nutzer zieht den Schluss, dass die Unternehmensführung nicht weiß, in welchen Bereichen sie Geld verdient und in welchen nicht. Die gesamte Unternehmensführung und -strategie werden in Frage gestellt.	In Geschäftsfeldern denken und handeln. Insbesondere bei produzierenden Unternehmen die Geschäftsfelder mit einer Deckungsbeitragsrechnung unterlegen.

Tab. 1: Anforderungen an ein Reportingsystem und Auswirkungen bei Nichterfüllung

- Der Einsatz von zu vielen Farben macht die Darstellung unübersichtlich. Es wirkt unprofessionell und verspielt.
- Es fehlen Hinweise auf das Erstellungsdatum. Die Verfolgung von Änderungen und Updates ist schwierig.

4. Kundenbeispiel

Anhand eines vom Verfasser betreuten Großhandelsunternehmens werden nun der Aufbau und die Wirkungsweise eines effektiven Reportingsystems aufgezeigt. Grundsätzlicher Inhalt:

- Blatt 1: Übersicht
- Blatt 2: Gewinn-/Verlustrechnung
- Blatt 3: Umsatz und Deckungsbeitrag der Sparten und der Hauptkunden
- Blatt 4: Cashflow-Rechnung (hier weggelassen)
- Blatt 5: Ausgewählte Bilanzkennzahlen (hier weggelassen)

Zwar wurde in dem folgenden Beispiel aus Platzgründen auf die Darstellung einer Cashflow-Betrachtung und einer Standardbilanz verzichtet, beide sollten aber auf jeden Fall Inhalt eines Reportingsystems sein (zumindest wenn es für Kreditinstitute vorgesehen ist). Diese Inhalte werden

im Rahmen einer späteren Veröffentlichung nachgereicht. Im Folgenden werden grundsätzlich die aktuelle Entwicklung mit dem Vorjahr und der Planung für das laufende Jahr verglichen (Abb. 2a–2c).

(1) Blatt 1 – Übersicht: Noch vor der Darstellung der GuV wird zunächst eine Übersichtsseite gezeigt, die generelle Informationen zur Geschäftsentwicklung enthält, wie sie der Empfänger nicht komplett aus einer Standard-GuV (BWA) ziehen kann. Die Entwicklung wurde mit einem einfachen Ampelsystem bei positiven/negativen Abweichungen unterlegt (Abb. 2a).

Diese Darstellung beinhaltet neben den wichtigsten Zahlen wie Umsatz, Rohertrag und Ergebnis einige Kennzahlen zur Entwicklung der Sparten (hier vier Hauptwarengruppen) sowie spezifische Bilanzkennzahlen des Unternehmens und die Entwicklung des Auftragsbestands.

(2) Blatt 2 – GuV: Auf die Übersicht folgt die gesamte GuV im Detail. Hier sind insbesondere die Entwicklung der einzelnen Kostenpositionen in Bezug auf die Planung und das Vorjahr wichtig (Abb. 2b, S. 236). Auf einem zweiten (nicht dargestellten) Blatt sollte die prozentuale Veränderung der einzelnen Positionen bezogen auf den jeweiligen Umsatz aufgezeigt werden.

(3) Blatt 3 – Umsatz und Deckungsbeitrag der Sparten und der Hauptkunden: Wo verdie-

Das Reporting ist eine der Visitenkarten des Unternehmens.














Berichtswesen					
		Firma: Musterfirma			
		Datum: 2014			
Übersicht (alle Werte in T€)	Dezember kum. Ist VJ	Dezember kum. Plan	Dezember kum. Ist	Dezember Abw. Plan-Ist	
GuV					
Umsatz (n. Kond.)	2.918	2.652	2.326	-326	
Rohertrag	699	870	617	-252	
Erg. d. gew. Geschäftst.	12	170	-35	-205	
Rohertragsquote	23,9%	32,8%	26,5%	-6,2%	
Umsatzrendite	0,4%	5,0%	-1,5%	-6,5%	
Spartenumsatz					
Kleidung	511	553	549	-4	
Spielzeug	507	553	469	-84	
Schuhe	773	782	505	-276	
Garten	1.083	868	969	100	
Sonstige	0	30	25	-5	
Bestände/Akkreditive					
Bestand am Lager	4.380	7.314	4.956	-2.358	
Liquidität in Bestellungen	0	699	268	-431	
Forderungen a. LuL	632	794	392	-402	
	September in T€	Oktober in T€	November in T€	Dezember in T€	
Auftragsbestand zum Ultimo	500	800	750	800	

Abb. 2a: Reporting-Anwendung Großhandel – Übersichtsseite (■ = rot, ■ = grün)

Berichtswesen					
Firma: Musterfirma					
Datum: 2014					
	Dezember kum. Ist VJ (T€)	Dezember kum. Plan (T€)	Dezember kum. Ist (T€)	Plan Abweichung (T€)	Vorjahr Abweichung (T€)
GuV					
Umsatzerlöse	3.103	2.757	2.492	-265	-611
Kundenskonti/Sonst.Erlösschm.	-185	-105	-166	-61	19
Umsatzerlöse nach Konditionen	2.918	2.652	2.326	-326	-592
Wareneinsatz nach Konditionen	-2.220	-1.782	-1.709	74	511
Betrieblicher Rohertrag	699	870	617	-252	-81
Personalaufwand	-225	-208	-179	29	46
kalkul. Abschreibungen	-60	-103	-47	56	14
Raumkosten, Grundst.aufw.	-44	-49	-65	-16	-21
Vers.; Beitr.; Abgaben	-37	-20	-36	-16	1
Reparaturen/Instandhltg.	-4	-5	-4	1	0
Fahrzeugkosten	-44	-47	-48	-1	-4
Werbe-/Reisekosten	-59	-61	-61	0	-2
Kosten der Warenabgabe	-95	-49	-68	-19	27
Telefon, Porto, Factoring	-8	0	-8	-8	0
Sonstige	-57	-68	-66	2	-8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-349	-298	-356	-59	-8
Sonstige Zinsen u. ähnl. Erträge	2	0	2	2	0
Zinsen u. ähnl. Aufwendungen	-67	-119	-80	39	-14
Finanzergebnis	-65	-119	-78	41	-14
Neutr. Ergebnis (inkl. sonst. Erträge)	12	28	8	-20	-3
Ergeb. d. gewöhnl. Geschäftst.	12	170	-35	-205	-47
Sonstige Steuern	0	-37	0	37	0
Jahresüberschuss	12	133	-35	-168	-47

Abb. 2b: Reporting-Anwendung Großhandel – GuV (■ = rot, ■ = grün)

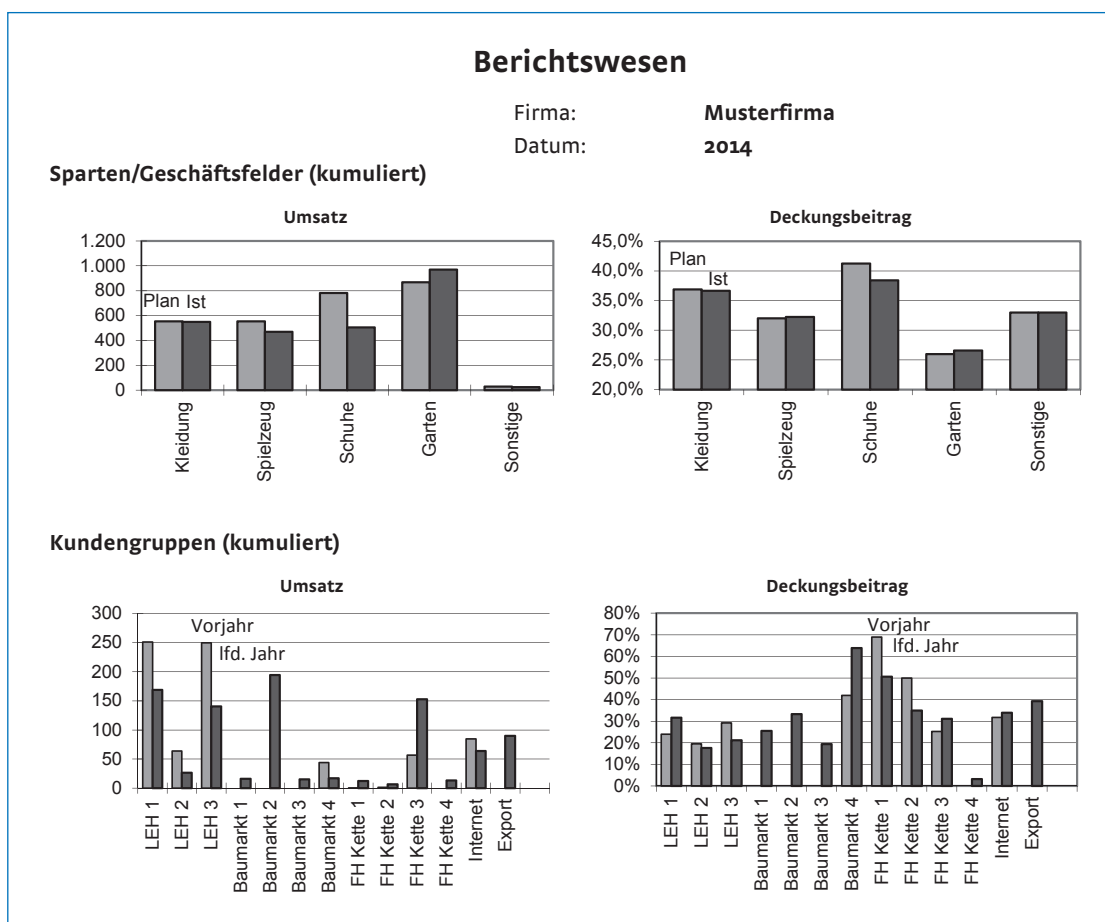


Abb. 2c: Reporting-Anwendung Großhandel – Sparten-/Kundengruppenergebnisse

nen wir unser Geld und wie entwickeln sich strategische Absatzkanäle? Antworten auf diese Fragen gibt Blatt 3, mit dem die Entwicklung der Sparten/Geschäftsfelder und der wichtigsten Topkundengruppen zum Vorjahr dargestellt wird, um einerseits die Ertragskraft der Sparten zueinander und signifikante Veränderungen bei den Kundengruppen aufzuzeigen (Abb. 2c).

5. Fazit

In der Praxis lässt sich leider zu oft feststellen, dass Reportingsysteme – insbesondere für die Zielgruppe „externe Marktteilnehmer“ – aus Sicht von Unternehmensführungen teilweise

eine untergeordnete Rolle spielen. Dabei liegen hier bei einem nicht-adäquaten Reporting an Kreditinstitute, aber auch an Mitarbeiter erhebliche Risiken, die einfach zu vermeiden sind.

Vielfache Praxiserfahrungen unterstreichen, dass ein Reportingsystem auf die Empfänger (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Finanzierungsinstitute) zugeschnitten sein muss. Es sollte mit Blickrichtung auf Kapitalgeber neben der Darstellung der standardisierten GuV (BWA) insbesondere ausgewählte Kennzahlen beinhalten, die insbesondere die Ertragskraft der Geschäftsfelder und die Liquiditätsentwicklung darstellen. ■