

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

Reporting

netzwerk veb.ch Herbst 14



1

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

Worum geht es?

- Organisation des Reporting-Prozesses
- Anforderungen und wichtige Grundsätze
- Darstellung und Visualisierung
- Inhalte und Bestandteile des Reportings
- Zeitliche und sachliche Abgrenzung des Ist
- Abweichungsanalysen
- Kommentierung

Reporting

2

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

Grundlage ist der Controlling Standard Nr. 3 Reporting!

Der Standard befasst sich mit dem **Reporting im Sinne eines internen Berichtswesens!**

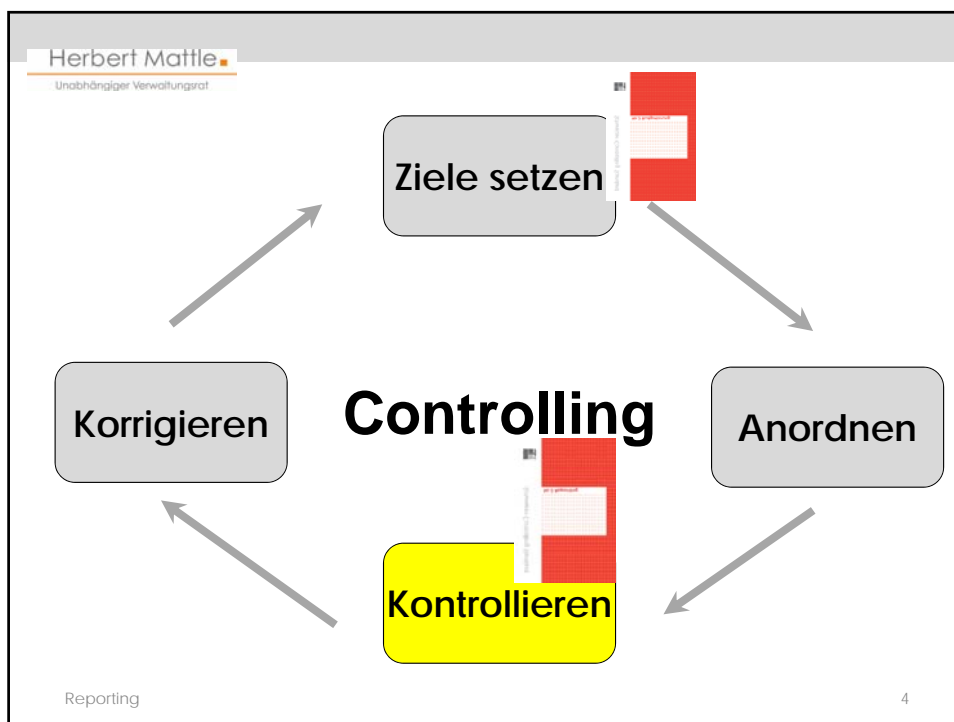
Die richtige und angemessene Ausprägung des Reportingprozesses wird durch Branche, Volatilität, Geschäftsart, äusseren Faktoren usw. bestimmt!

Der Standard richtet sich an KMU und basiert auf dem Rechnungswesen des Unternehmens.



Reporting

3



Inhalt

1. Zielsetzung
2. Reporting als Bestandteil des Controllings
3. Organisation des Reportings
4. Anforderungen an das Reporting
5. Darstellungsfragen
6. Die verschiedenen Inhalte
7. Das Ist
8. Periodenvergleiche

1. Zielsetzung

Zielsetzungen Reporting

- **Unterjährige, wichtige Entscheidungsgrundlage** für die **finanzielle Führung des Unternehmens** mittels **regelmässigen Standardberichten**
- Ziel ist die Beantwortung von Fragen wie:
 - Wieviel wurde in der Berichtsperiode verdient?
 - Wie produktiv sind wir?
 - Wie wird das Ergebnis am Jahresende aussehen?
 - Wo stehen wir im Vergleich zu Vorperioden?
 - Wo und warum weichen wir vom Weg (Budget) ab?
 - Wie haben sich die eingeleiteten Massnahmen ausgewirkt?
 - Wie sind Liquidität und Zahlungsbereitschaft sichergestellt?

Reporting

Wichtig!

Das Reporting erfüllt seinen Zweck nur, wenn es die Empfänger dazu bringt, bei Zielabweichungen **rechtzeitig Gegensteuer** zu geben, Einfluss zu nehmen und entsprechende **Massnahmen** einzuleiten.

Es erfüllt die Funktion eines operativen Frühwarnsystems, vorausgesetzt, die Berichterstattung erfolgt zeitnah.

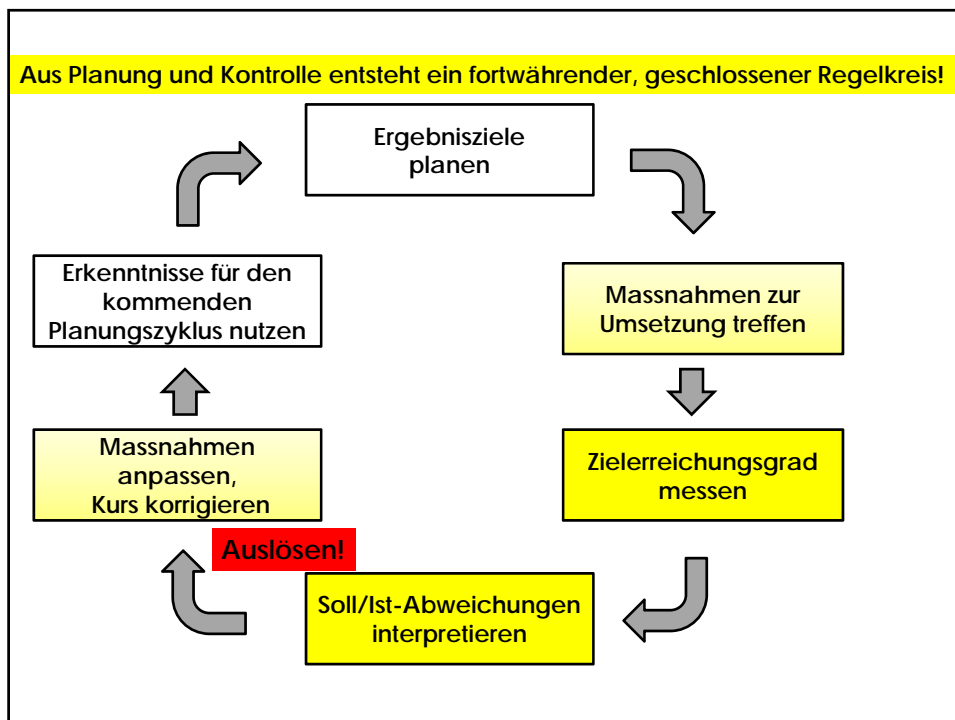
Reporting

8

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

2. Reporting als Bestandteil des Controllings

Reporting 9



Neugier ist gefragt



Controlling

11

... und Zivilcourage!



Controlling

12

3. Organisation des Reportings und Begriffe

Internes Berichtswesen

- Informationsversorgung **innerhalb** des Unternehmens
- **stufengerecht**
 - in regelmässigen Intervallen.

Reporting

Inhalte, Formen und Verfahren zur finanziellen Berichterstattung gegenüber Führungskräften oder anderen Anspruchsgruppen des Unternehmens

Das Reporting soll strukturell **mit Planung und Budgetierung übereinstimmen**

Externe Rechnungslegung

Darstellung von Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nach gesetzlichen Vorschriften oder anerkannten Standards

Für Analysezwecke um Einflüsse von stillen Reserven zu bereinigen

Externes Berichtswesen

Berichterstattung gegenüber Anspruchsgruppen («**Stakeholder**») ausserhalb des Unternehmens (Beispiel: Statusberichte gegenüber kreditgebenden Banken)

Reportingprozess

- Organisation von **Datenquellen**
- **Aufbereitung**
- **Validierung**
- empfängergerechte **Aufbereitung**
- Art und Weise der **Übermittlung** der Berichtsinformationen an Empfänger (Push- oder Pull-Prinzip)

Abweichungsanalyse

- Abweichungen von Ist-Werten zu Plan-Werten
- Ursachen werden ergründet

Keine wesentliche Abweichung ohne Kommentar!

Abgrenzungen

- **Notwendige buchhalterische Korrekturen, um Erträge und Aufwendungen bzw. Leistungen und Kosten zu «matchen»**
(«matching of cost and revenue»)
- **Sachliche** Abgrenzungen
 - erfolgen zwischen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung
(Beispiel: kalkulatorische Zinsen oder Abschreibungen)
- **Zeitliche** Abgrenzungen
 - notwendige Korrekturen aufgrund des zeitlichen Auseinanderfallens von Ausgaben und Aufwand bzw. Einnahmen und Ertrag

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

Erfüllungsgrad

- **Kennzahl** für Schlüsselwerte
- **in welchem Ausmass wurde ein gesetztes Ziel bereits erreicht**
- Beispiel: bis zum Berichtszeitpunkt erreichter Auftragseingang prozentual zum geplanten Jahres-Auftragseingang

	Jahresbudget	Ist Jan-März	Erfüllungs- grad
Auftragseingang	1'200'000	200'000	17%

Reporting 21

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

Forecast

- **Erwartungsrechnung**
- regelmässige **Einschätzung** des erwarteten Jahres- oder Periodenergebnisses
– keine Extrapolation!
- **Führungsinstrument** für die laufende Navigation in der finanziellen Führung des Unternehmens
- Festgestellte Abweichungen zum Plan müssen zu unmittelbaren **Kurskorrekturen** bzw. Massnahmen führen

Reporting 22

Organisation des Reportings

- Bestimmung der **Anspruchsgruppen** und **Empfängerkreis**
 - Leitungsorgane (VR, GL, Bereichsleitungen), Budget- und Ergebnisverantwortliche, Eigentümer, Revisionsstelle, Kreditgeber
- Klärung **Informationsbedarf**
- Organisation von **Beschaffung** und **Aufbereitung** der **Informationen**
- Festlegung der **Ausprägung des Reporting-Systems**, darauf basierend technische Realisation
- **Tools** für das Reporting-System (Excel, Business Warehouse)
- Nachvollziehbare **Dokumentation**
- **Verantwortlichkeit** für das Erstellen des Reportings inklusive Validierung
- **Zweckmässige Form** der Berichte (Papier, elektronisch)

4. Anforderungen an das Reporting

Übersicht der Anforderungen

- Stufengerechtigkeit im Hinblick auf die Empfängerkreise
- Zeitnähe und Regelmässigkeit
- Klare Verantwortlichkeit
- Einheitlichkeit der Zahlenbasis
- Periodengerechtigkeit
- Berücksichtigung der Besonderheiten des Unternehmens
- Einfachheit, Verständlichkeit, Stetigkeit
- Wahrheit und Klarheit

Stufengerecht

- Der Empfängerkreis eines Reportings umfasst in der Regel mehrere Stufen von internen und externen Leitungsorganen
- In grösseren Unternehmen wird empfohlen, das Reporting **stufengerecht** aufzubauen
 - Verdichtung des **Detaillierungsgrades** von unten nach oben
- In kleineren oder einfacheren Verhältnissen kann aus Effizienz- oder Kostengründen auf eine Verdichtung verzichtet werden
- Alle Empfänger sollten die Berichte **gleichzeitig** erhalten

Zeitnah und regelmässig

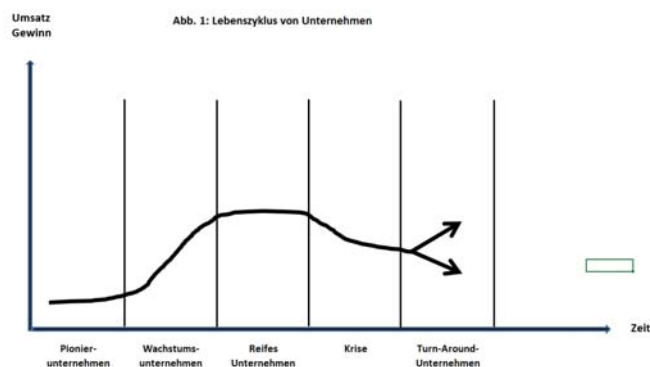
- Das Ziel des Reportings muss es sein, Massnahmen rechtzeitig einleiten zu können
- Empfohlen werden **Monatsabschlüsse** mit **Berichterstattung innerhalb einer Woche**
 - «schneller vor genauer»
 - «Wesentlichkeit»
- **Ausgewählte, einzelne Werte** wie Umsatz können auch **wöchentlich** oder **täglich** berichtet werden
- Bei Vorliegen dringender, wichtiger Informationsbedürfnisse **Bericht ad hoc**

Einheitliche, plausible Zahlenbasis

- Unterschiedliche Zahlen zerstören **Glaubwürdigkeit** von Reporting und Finanz- und Rechnungswesen
- Reporting auf **Basis der externen Rechnungslegung**
 - bereinigt um nicht betriebsbedingte Korrekturen (wie stille Reserven)
 - gleiche Bilanzierungsregeln und Bewertungsmaßstäbe auch in Zwischenabschlüssen anwenden
 - Unterschiede von internen zu externen Zahlen nachvollziehbar überleiten
- Daten und Informationen auf **Plausibilität** überprüfen, sie müssen zum «Geschäftsverlauf» passen, «matching of cost and revenue» ein Muss

Und dann noch ...

- Reporting muss auf die **Besonderheiten des Unternehmens**, seiner Kultur, Lebenszyklus, Geschäftsmodell, Grösse, Organisationsform usw. abgestimmt sein
- Die Informationen sind auf die **Navigation** des Unternehmens auszurichten
 - die wenigen zur Ergebnissteuerung massgeblichen Werttreiber können zeitnah und sehr effizient verfolgt werden
- Das Reporting soll **einfach, schlank** und **verständlich** sein
- Die Berichtsform und Inhalte nicht ständig verändern (**Stetigkeit**)
- Auf die **Kosten-Nutzen-Relation** achten!
- Wahrheit und Klarheit, **keine subjektiven Wertungen**



... mit äusserst grossem Einfluss auf die finanzielle Führung des Unternehmens und der Ausgestaltung von Rechnungswesen und Controlling!

Herbert Matthe. Unabhängiger Verwaltungsrat

Geschäftsmodelle

Business Model Canvas: amazon.com

Key Partners Suppliers and manufacturers Network of sellers	Key Activities Merchandising Production and Design	Value Propositions Price Convenience	Customer Relationship Self-service Automated services	Customer Segments Mass market
Key Resources Physical: Warehouses Human: Web and application development Intellectual: Kindle platform	Channels Amazon.com Mobile apps Other retailers			
Cost Structure Cost-driven Economies of scale		Revenue Streams Retail sales E-books and content Commission on reseller sales Prime monthly subscriptions		

Legend: Online Retail (Yellow), Kindle Ecosystem (Pink)

DigitalBusinessModelGuru.com

Pionier, Innovator, Follower, Nische, Masse, ...

Controlling 31

Herbert Matthe. Unabhängiger Verwaltungsrat

... oder Kulturen



Controlling 32

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

5. Darstellungsfragen

Reporting 33

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

Scheingenaugigkeit vermeiden, bessere Lesbarkeit anstreben

- **Beträge in Tausend oder Million**
(mit Ausnahme von Leistungskennzahlen)

CHF	1234456.69
CHF	1'234'456.69
CHF	1'234'457
CHF Tsd	1'234
CHF Mio	1.2
- **Bei Prozentzahlen**
 - maximal eine Kommastelle
 - bei Abweichungen (+/-) über 100%
 - > 100%
 - «n.a.» (nicht anwendbar)

	Ist	Budget	Abweichung	
.....	234	3'677	-3'443	-1471%
.....	234	3'677	-3'443	> 100%
.....	234	3'677	-3'443	n.a.
.....	234	3'677	-3'443	> 100%
.....	234	3'677	-3'443	n.a.

Reporting 34

Die Empfänger sind nicht Buchhalter!

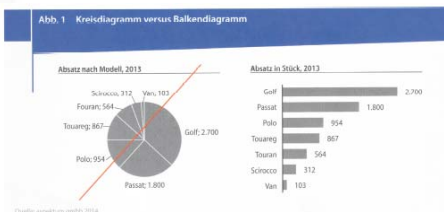
- **Einheitliche, verständliche Sprache** in allen Teilen der finanziellen Berichterstattung
- **Visualisieren!**
 - Ampelsystem (grün, gelb, rot)
 - Abweichung mit Farben
 - positiv: grün
 - negativ: rot
 - geeignete einfache Grafiken
 - Achtung: keine willkürliche Verzerrung der Darstellung!

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3				Land	CH	DE	AT	I	FR	E	Total
4				Umsatz	12	27	10	15	9		55
5											
6											in 1000

Reporting

35

Diagramme!



Reporting

36

Herbert Matthe
Unabhängiger Verwaltungsrat

Achtung im Umgang mit positiven und negativen **Vorzeichen** bei Abweichungen in **Excel Sheets!**

	Ist	Budget	Abweichung Ist/Budget	in %
Aufwand	-20'000	-23'000	3'000	-15%
Aufwand	-23'000	-20'000	-3'000	13%
Aufwand	20'000	23'000	-3'000	-15%
Aufwand	-20'000	-23'000	3'000	-15%
Aufwand	-23'000	-20'000	-3'000	13%

Reporting 37

Herbert Matthe
Unabhängiger Verwaltungsrat

6. Die verschiedenen Inhalte

Reporting 38

Inhalte

- Um das «Messen» und den «Soll-Ist-Vergleich» zu ermöglichen, sind **abgegrenzte, periodengerechte Zwischenabschlüsse (Ist)** unabdingbar
- Empfehlung **Monatsabschlüsse**
- **Budget** aus der operativen Jahresplanung
- **Forecast** spätestens nach den ersten 4 Monaten
 - Vorteil: bezieht sich auf das ganze Geschäftsjahr und damit spielen unterjährig Abgrenzungsfragen keine Rolle
- **Ergebnissteuerung** grundsätzlich höhere Bedeutung als Bilanzsteuerung (Verfolgen Liquidität, Zahlungsbereitschaft, Nettoumlaufvermögen reicht in der Regel)
- jährliche **Geldflussrechnung**, unterjährig operativer Cash Flow ausweisen

Abweichungsanalysen

- für Abweichungsanalyse gegen Ist werden nicht nur **Budgetzahlen**, sondern ebenfalls die Zahlen der **Vorjahresperiode** benötigt
- die Abweichungsanalyse erfolgt für **unterschiedliche Zeitperioden**
 - Berichts- und Vorjahresperiode (Monat, Quartal)
 - Berichts- und Vorjahresperiode kumuliert
 - volles Geschäftsjahr- und Vorjahr
 - Jahresbudget
 - Forecast
- Achtung auf **Wechselwirkung** verschiedener Schlüsselgrößen (zB Rückgang des Bestellungseingangs Einfluss auf die Produktion)

Analysen

- **nichtfinanzielle Kennzahlen** miteinbeziehen (zB Umsatz pro m2, pro Kopf, weiterverrechnete produktive Beratungsstunden)
- Aufschlüsselung der **Erlösabweichungen** in **Menge, Preis** (und Produktemix)
- **Schwachstellen** (zB Liquidität) und **Stellhebel** des Erfolges vertieft verfolgen
- **Produkte, Kunden oder Märkte** so **gruppieren** und einzeln darüber berichten, dass die **richtigen Schlüsse** gezogen werden können

Kommentar

- **erläutert** die wesentlichen **Resultate**
- weist auf **Ursachen** von **Abweichungen** hin
- **Stärken und Schwächen** sind besonders hervorzuheben
- **Fakten**, nicht subjektive Wertungen
- Einschätzung von Chancen und Risiken
Erreichbarkeit Forecast
- **Kommentar** muss so verfasst werden, dass die Ableitung von **Massnahmen** unterstützt wird

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

7. Das Ist

Reporting 43

Herbert Matthe.
Unabhängiger Verwaltungsrat

Ist

- **Zentraler Ausgangspunkt des Reportings!**
- Die Zahlen aus dem **Hauptbuch** müssen zuerst sachlich und zeitlich **abgegrenzt** werden
 - im Hauptbuch verbuchen oder nur auf Excel Sheet
 - detaillierte Abbildung Erträge und Aufwände für Gesamtunternehmen und pro ergebnisverantwortliche Einheit
 - qualitative Überprüfung durch finanzielle Analyse (wie Umsatzrendite, Struktur Margen und Kosten)

Reporting 44

Fragestellung «Weihnachtessen»

- Wie grenzen Sie im Monatsabschluss Mai das im Jahresbudget enthaltene Weihnachtessen vom Dezember von CHF 60'000 (wesentlich) ab?
- Einfluss auf die Abweichungsanalyse?

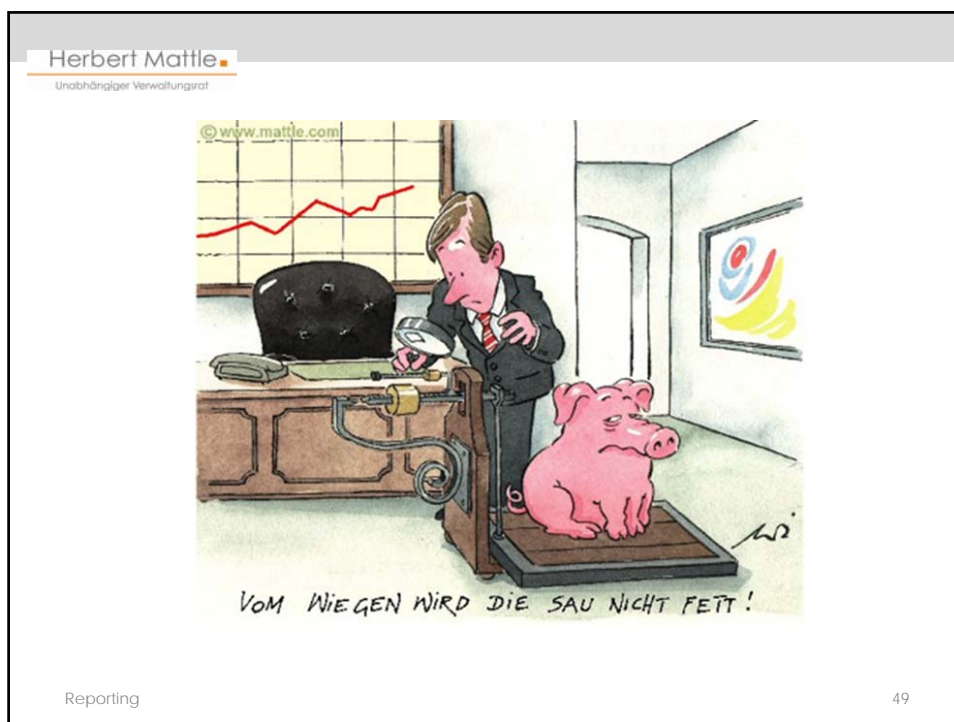
Abgrenzungsfragen ...

- **Schwierigkeit zeitliche Abgrenzung**, nicht sachliche
- **viele Positionen** lassen sich **linear** zu gleichen monatlichen Anteilen über das Geschäftsjahr verteilen **«zwölfeln»** (Abschreibungen, Sachversicherungen, Hypothekarzins, 13. Gehalt, usw.)
- bei anderen, eher **einmalig anfallende Positionen**, ist die Frage, wie sie unterjährig erfasst werden sollen (wie Kosten Generalversammlung, Weihnachtessen): **auf alle Perioden verteilen («zwölfeln»)?** Erst beim **effektiven Anfall?**

... und Antworten

- bei **saisonalisierten Budget** muss sich die **Abgrenzung nach diesem** richten (Budget Weihnachtsessen im Dezember, keine Abgrenzung bis November – wir müssen Gleiches mit Gleichem messen)
- **Jahresbudget**: entweder auf **das ganze Jahr verteilen oder** wenn noch beeinflussbar auch erst **beim Eintreten** – wichtig: klar **kommunizieren**, Grundsatz der **Stetigkeit**
- **Grundsatz der Kongruenz von Kosten und Erträgen «matching of cost and revenue»**: den Erträgen muss der entsprechende Aufwand entgegenstehen

8. Periodenvergleiche



Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

Perioden für Abweichungsanalysen

- **Ist kumuliert** Berichtsperiode zu
 - **Budget** kumuliert
 - Ist kumuliert **Vorjahr**
- **Ist** Berichtsperiode (**Monat**) zu
 - **Budget** Berichtsperiode (Monat)
 - Ist Berichtsperiode (Monat) **Vorjahr**
- **Forecast** zu
 - **Jahresbudget**
 - Ist **Vorjahr**

Reporting 50

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

Muster AG Monatsreporting Mai Zxxx
in CHF Tausend

	Kumuliert (YTD)					Berichtsmonat					Jahreszahlen														
	IST HB Abgrenz.	Budget	Vorjahr	Abweichung IST Budget	Abweichung Ist Vorjahr	IST	Budget	Vorjahr	Abweichung IST Budget	Abweichung IST Vorjahr	Forecast	Budget	Vorjahr	Abweichung FC Budget	Abweichung FC Vorjahr										
Hinweise	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)			9)	10)	11)												
xxxxxxxxx xxxxxxxxx	4'350	-76	4'272	4'503	4'187	-311	-7%	105	2%		898	917	267	-18	-2%	32	4%		12'800	11'000	10'000	-200	-2%	800	7%

1) effektiver Saldo Hauptbuch, mit oder ohne im HB vorgenommene Abgrenzungen
 2) zeitliche und sachliche Abgrenzungen, welche nur in Reporting vorgenommen werden
 3) zeitlich und sachlich abgegrenztes IST für Reporting
 4) a) lineares Budget ("Zwölftel")
 b) saisonales Budget
 5) a) lineares Budget ("Zwölftel")
 b) effektives Vorjahr
 6) IST kumuliert Berichtsperiode minus IST kumuliert Vormonat Berichtsperiode
 7) a) lineares Budget ("Zwölftel")
 b) saisonaler Budgetmonat
 8) a) lineares Vorjahr ("Zwölftel")
 b) effektiver Vorjahresmonat
 9) IST Berichtsperiode plus Schätzung der restlichen Monate
 10) effektives Budget für laufendes Geschäftsjahr
 11) effektives Vorjahr
 % ohne Kommasstelle, bei plus/minus über 100% Angabe: >+ 100,0%

Reporting 51

<http://veb.ch/publikationen/controlling.html>


Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

zu beachten

- die Betrachtung der **Bilanz** kann sich beschränken auf
 - Entwicklung Liquidität
 - Nettoumlaufvermögen (Debitoren, Warenlager)
- die **zahlenmässigen Abweichungen** können nach Bedarf **ergänzt** werden um
 - %-Zahlen, Erfüllungsgrad, weitere Kennzahlen und Zeitreihen, Benchmarking (Branche, Mitbewerber)

Reporting 52

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat



SCHLUSSENDLICH ZÄHLT NICHT,
WAS SEIN **SOLL**,
SONDERN WAS **IST**.

Reporting 53

Herbert Mattle
Unabhängiger Verwaltungsrat

eidg. diplomierter Experte in Rechnungslegung und Controlling /
zugelassener Revisionsexperte RAB



Ausbildung
eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
Kaufm. Lehre Handel und Verwaltung

Weiterbildung (u.a.)
Intensivstudium Universität St. Gallen Marketing- und
Verkaufsmanagement
verschiedene Seminare/Lehrgänge
Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Change
Management
Swiss GAAP FER, IAS/IFRS
Investment Management Workshop AIMR, Princeton
University
Unternehmensbesuche/Seminare mit Lombard Odier in
Asien, Japan und USA
Kurse Kreditwesen (Regionalbanken), Portfolio
Management (SNB)

Erfahrungen HR und Personalvermittlung
Bereichsverantwortlicher HR auf GL-Ebene,
Personalentwicklung
Umfangreiche Führungserfahrung, u.a. als Staboffizier
(Major)
Coaching-Ausbildung
Seit 2009 Bewilligung zur privaten Arbeitsvermittlung

Berufliche Erfahrungen/bisherige Tätigkeiten
1995-2009 CEO Deka(Swiss) Privatbank AG, Zürich
(Aufbau/Gesamtleitung)
1988-1995 GL-Mitglied Regionalbank (Stv. Direktor, Leiter
Logistik/Dienste und Passivgeldbeschaffung)
1971-1988 Direktionsmitglied HSBC Guyerzeller Bank, Zürich
(Internationaler Treuhand- und Rechtsbereich,
Chief Accountant)

Ehem. Träger B-Lizenz Zürcher Börse

Heutige Tätigkeit
Unabhängiger Verwaltungsrat mit Schweizer und
internationalen Mandaten
Verbandsführung
Autor (u.a. Schweizer Kontenrahmen KMU)

Engagements im beruflichen Umfeld
Präsident veb.ch und Trägerverein der höheren Prüfungen
im Rechnungswesen und Controlling
Vorstandsmitglied dual stark
Gründungs- und VR-Mitglied Controller Akademie AG
Gründungs- und VR-Mitglied SQPR AG
u.a. Mitglied veb.ch / Treuhand Kammer / Schweizerische
Managementgesellschaft

Controlling 54