



Schweizer Controlling Standard

Nr.3 Reporting

Arbeitsgruppe

Herbert Mattle

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling/
zugelassener Revisionsexperte, Obfelden
(*Leitung*)

Dieter Pfaff

Prof. Dr., Ordinarius für Rechnungslegung und Controlling
an der Universität Zürich, Wettswil a. A.
(*Leitung*)

André Meier

Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und
Rechnungswesen, Dietikon

Niklaus Meier

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Riehen

Markus Speck

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Rapperswil-Jona

Vorwort

Der veb.ch ist mit über 8000 Mitgliedern der grösste Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Neben der breiten Bekanntmachung der hochspezialisierten eidgenössischen Prüfungen «Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen» und «dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling» in Öffentlichkeit und Wirtschaft setzt sich der veb.ch sichtbar für die Entwicklung und Einführung neuer, zweckmässiger Formen des Rechnungswesens und Controllings in der Schweiz ein.

Für das Controlling in der Schweiz wollen wir einen eigenen Standard schaffen, der sich auf die KMU fokussiert. Wichtig ist uns, dass unser äusserst erfolgreicher Grundsatz «von der Praxis für die Praxis» auch hier einfließt. Die Standards sollen dem «state of the art» der heutigen Praxis in der Schweiz entsprechen und dem Anwender und Ersteller – in der Folge aber auch den verschiedenen Empfängern und Stakeholdern – durch ihre klaren Grundsätze eine wertvolle Hilfe sein. Dabei wollen wir vorerst bewusst zu ausgewählten Problemstellungen Empfehlungen abgeben, zu Übergeordnetem und Grundsätzlichem erst zu einem späteren Zeitpunkt. Auch wollen wir nicht in Konkurrenz zur Fachliteratur treten, die naturgemäss breiter angelegt ist und in der Regel ein Themengebiet umfassend und differenziert abhandelt. Die Standards, die wir herausgeben, sollen hingegen den Mut zur Lücke und zur (subjektiven) Wertung von Verfahren und Instrumenten haben. Sie setzen damit grundlegendes Wissen des Lesers zum jeweils behandelten Thema bereits voraus.

Der vorliegende dritte Standard zum Thema «Reporting» wurde von der Arbeitsgruppe mit den veb.ch Vorstandsvertretern Herbert Mattle und Dieter Pfaff sowie den Kollegen André Meier, Niklaus Meier und Markus Speck entwickelt.

Ein grosser Dank gebührt allen, die anlässlich der Vernehmlassung wertvolle Hinweise eingebracht haben, sowie unserer Geschäftsführerin Melitta Bischofberger für die administrative Umsetzung des Projektes.

Wir sind überzeugt, mit den veb.ch Controlling Standards für die Schweizer Wirtschaft ein wertvolles, einheitliches Instrument für die finanzielle Führung zu schaffen und sie dadurch in ihrer Wettbewerbskraft weiter zu stärken. Aus diesem Grunde sorgen wir für eine breite Verteilung der Standards in der Schweizer Wirtschaft und in Fachkreisen.

Zürich, im Juni 2014

veb.ch

Herbert Mattle
Präsident

Dieter Pfaff
Vizepräsident

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	6
II	Anwendungsbereich	7
III	Definitionen.....	7
IV	Reporting als Bestandteil des Controllings	10
V	Organisation des Reportings	11
VI	Anforderungen an das Reporting	13
VII	Darstellung	15
VIII	Inhalte	16
IX	Reporting der aktuellen finanziellen Lage: Ist	18
X	Vergleich mit Budget, Vorjahr und Forecast.....	20
XI	Anhang	21

I Zielsetzung

Das Reporting (internes Berichtswesen) ist eine unterjährige, wichtige Entscheidungsgrundlage für die finanzielle Führung des Unternehmens mittels regelmässigen Standardberichten.

Ziel ist die Beantwortung von Fragen wie:

- Wie viel wurde in der Berichtsperiode verdient?
- Mit welchen Produkten (oder Produktgruppen) und auf welchen Märkten verlieren wir, verdienen wir?
- 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?

Das Reporting erfüllt seinen Zweck nur, wenn es die Empfänger der verschiedenen Entscheidungsebenen dazu bringt, bei Zielabweichungen rechtzeitig Gegensteuer zu geben, Einfluss zu nehmen und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Es erfüllt damit ebenfalls die Funktion eines operativen Frühwarnsystems und ist Bestandteil des Controlling-Regelkreises. Voraussetzung ist, dass die Berichterstattung zeitnah erfolgt.

Der Standard richtet sich an KMU und basiert auf dem Rechnungswesen des Unternehmens. Das Reporting wird zweckmässigerweise auf die externe Rechnungslegung abgestellt (wobei die Effekte von Bildung oder Auflösung stiller Reserven bereinigt werden müssen) und soll strukturell mit Planung und Budgetierung übereinstimmen.

II Anwendungsbereich

Dieser Standard wird im Sinne einer Empfehlung für die Gestaltung des Reportings und der Organisation des Reportingprozesses angewendet und umfasst folgende Ausführungen:

- Reporting als Bestandteil des Controllings
- Organisation des Reportingprozesses: Empfängerkreis, Detaillierungsgrad, Periodizität, Verteilung
- Anforderungen und wesentliche, anzuwendende Grundsätze
- Darstellung und Visualisierung
- Inhalte beziehungsweise Bestandteile des Reportings: Darstellung von Ist, Budget und Vorjahr für verschiedene Zeiträume (z.B. einzelne Monate, Monate kumuliert) und Darstellung einer Erwartungsrechnung (Forecast)
- Zeitliche und sachliche Abgrenzung des Ist
- Abweichungsanalysen: Ist zu Budget, Vorjahr und Forecast
- Kommentierung der Erkenntnisse, insbesondere von Abweichungen.

III Definitionen

1. Folgende Begriffe werden in diesem Standard mit der angegebenen Bedeutung verwendet:
 - Als **Abgrenzung** werden notwendige buchhalterische Korrekturen verstanden, um Erträge und Aufwendungen bzw. Leistungen und Kosten zu «matchen».
 - Mit der **Abweichungsanalyse** werden in erster Linie Abweichungen von Ist-Werten gegenüber von Plan-Werten gemessen und deren Ursachen ergründet. Das gleiche Vorgehen ist anwendbar auf den Vergleich mit Vorjahres-Werten und Forecast. Als Grundsatz für die Abweichungsanalyse gilt: «Keine wesentliche Abweichung ohne Kommentar».

- Als **Budgetierung** wird der betriebswirtschaftliche Prozess verstanden, mit dem ein kurzfristiger, operativer Unternehmensplan (das Budget) erarbeitet wird. Der Budgetierungshorizont beträgt in der Regel ein Jahr, maximal bis zwei Jahre. Als Ergebnis der Budgetierung werden Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Geldflussrechnung erstellt. Der Aufbau dieser Gesamtpläne erfolgt über Teilpläne. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*
- Mit dem **Erfüllungsgrad** wird in einem Bericht für ausgewählte Schlüsselwerte dargestellt, in welchem Ausmass ein gesetztes Ziel bereits erreicht worden ist. Beispiele: bis zum Berichtszeitpunkt erreichter Auftragseingang prozentual zum geplanten Jahres-Auftragseingang, erreichte Kostensenkungsmassnahmen prozentual zu einem definierten Kostensenkungsziel.
- Als **ergebnisverantwortliche Einheit** werden Unternehmensbereiche bezeichnet, die eine umfassende Verantwortung für die Erzielung der Bereichsergebnisse und Kapitalrendite tragen. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*
- Als **externe Rechnungslegung** wird die Darstellung von Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nach gesetzlichen Vorschriften oder einem anerkannten Rechnungslegungsstandard verstanden. Soweit wie nötig, sind die Werte der externen Rechnungslegung für Analysezwecke um die Einflüsse von stillen Reserven oder deren Veränderung zu bereinigen.
- Als **externes Berichtswesen** wird die Berichterstattung gegenüber Anspruchsgruppen ausserhalb des Unternehmens verstanden. Dies können bei KMU beispielsweise regelmässige Statusberichte gegenüber kreditgebenden Banken sein.
- Der **Forecast** (Erwartungsrechnung) ist ein Führungsinstrument, das für die laufende Navigation in der finanziellen Führung eingesetzt wird. Durch den Forecast wird eine regelmässige Einschätzung des erwarteten Jahres- oder Periodenergebnisses vorgenommen. Festgestellte Abweichungen sollten

zu unmittelbaren Kurskorrekturen führen. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*

- Als **internes Berichtswesen** wird die Informationsversorgung innerhalb eines Unternehmens bezeichnet. Das interne Berichtswesen soll stufengerecht und in regelmässigen Intervallen aufbereitet sein. Zu beachten sind mögliche Restriktionen im Zusammenhang mit dem externen Berichtswesen (z.B. Silent Period bei börsenkotierten Unternehmen).
- Die **Kostenstelle** ist ein Verantwortungsbereich innerhalb einer ergebnisverantwortlichen Einheit oder innerhalb einer Unternehmensfunktion. Die Kostenstelle hat einen klar definierten Leistungsauftrag und ist zu einem wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen verpflichtet. Die Kostenstelle ist ein wichtiges Element in der Budgetierung, weil ihr Ressourcen (Personal, Betriebsmittel, Anlagevermögen) und Kosten zugewiesen werden. Innerhalb der Kostenstellen werden die Kosten nach Kostenarten dargestellt und strukturiert. Mit dieser Struktur können Budgetabweichungen im Detail identifiziert, analysiert und kommentiert werden. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*
- Die **Operative Planung** dient der Umsetzung einer definierten Strategie. Effizienz ist Voraussetzung und Treiber für diese Umsetzung: «Tun wir die Dinge richtig, um Erfolg zu haben?» Mit den Kenngrössen Produktivität und Wirtschaftlichkeit wird die Effizienz gemessen. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*
- **Planung** umfasst alle Handlungen oder gedanklichen Auseinandersetzungen, mit denen der zukünftige Kurs eines Unternehmens aktiv beeinflusst werden soll. In einer Unternehmensplanung wird – ausgehend von festgelegten Zielen – die Vorgehensweise zur Erreichung dieser Ziele beschrieben. Die Planung unterstützt Handlungssicherheit auf mittlere und kurze Sicht und stellt ein unerlässliches Instrument zur Steuerung des Unternehmens dar. → *Schweizer Controlling Standard Nr. 2 (2012): Budgetierung*

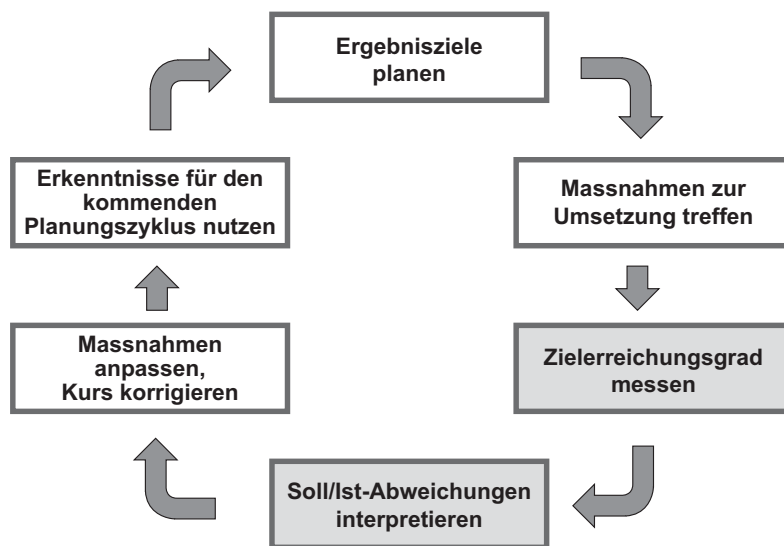
- Als **Reporting** werden die Inhalte, Formen und Verfahren zur finanziellen Berichterstattung gegenüber Führungskräften oder anderen Anspruchsgruppen im Unternehmen verstanden.
- Der **Reportingprozess** umfasst die Organisation von Datenquellen, die Aufbereitung und Validierung sowie die empfangergerechte Aufbereitung von Berichtsdaten. Im Weiteren wird in einem Reportingprozess festgelegt, in welcher Art und Weise die Übermittlung von Berichtsinformationen an die Empfänger erfolgen soll (Push- oder Pull-Prinzip).

IV Reporting als Bestandteil des Controllings

2. Das Reporting befasst sich innerhalb des fortwährenden, geschlossenen Regelkreises des Controllings mit dem «Soll-Ist-Vergleich», bestehend aus den Teilen **«Zielerreichungsgrad messen»** und **«Soll-Ist-Abweichungen interpretieren»** (in der nachfolgenden Abbildung grau hervorgehoben). Zudem muss das Reporting den Teil **«Massnahmen anpassen, Kurs korrigieren»** auslösen.

Damit kommt dem Reporting eine wichtige Rolle bei der Steuerung der operativen Jahresplanung zu: Die Kontrollfunktion mit der Feststellung einer allfälligen Abweichung des Ist zur Planung ist jedoch nur dann nützlich, wenn daraus notwendige Massnahmen zur Zielerreichung oder allenfalls zur Korrektur des Zieles getroffen werden. Die Analyse der Abweichung des Ist zum Vorjahr sowie zum Forecast gibt durch ihren Informationsgehalt zusätzliche Sicherheit für die finanzielle Führung des Unternehmens.

3. Die **finanzielle** Berichterstattung im engeren Sinn kann mit operativen und strategischen **nichtfinanziellen Kennzahlen** und Informationen erweitert werden.



V Organisation des Reportings

- Die Bestimmung der **Anspruchsgruppen** oder des **Empfängerkreises** eines Reportings bildet eine wesentliche Voraussetzung für Konzeption und Entwicklung eines Reportingsystems. Der **Empfängerkreis** sollte alle **Leitungsorgane** umfassen (VR, GL, Bereichsleitungen), zudem alle Stellen, die Budget- und Ergebnisverantwortung tragen (inklusive Verantwortliche von Kostenstellen). Weitere Empfänger können die **Eigentümer** des Unternehmens, dessen **Revisionsstelle** oder wichtige **Kreditgeber** sein.
- Mit der **Klärung des Informationsbedarfs** werden Bedürfnisse erhoben, die anschliessend auf Machbarkeit und geeignete Verfahren beurteilt werden sollen. Den Abschluss dieser Phase bildet ein Pflichtenheft.

6. Damit die Anforderungen des Pflichtenhefts erfüllt werden können, müssen die **Beschaffung und Aufbereitung von Informationen** organisiert werden. In dieser Phase müssen Klarheit über die Informationsquellen geschaffen sowie die künftigen Aufgabenträger bestimmt werden.
7. Anschliessend werden die **Ausprägungen des Reportingsystems** in verschiedener Hinsicht festgelegt, so dass darauf basierend die technische Realisierung folgen kann.
8. Die **Tools für das Reportingsystem** werden abhängig von den Anforderungen und der Komplexität des Unternehmens ausgestaltet (von einfachen Excel-Lösungen bis zu Business Warehouse basierten Applikationen). Unabhängig davon empfiehlt sich eine saubere und nachvollziehbare Dokumentation der technischen Lösung.
9. **Verantwortlich** für das Erstellen des Reportings ist das **Finanz- und Rechnungswesen**. Die Verantwortlichkeit umfasst auch die Sicherstellung der Datenqualität sowie die Validierung der Berichtsinformationen. Die Empfänger müssen über das Vorliegen eines aktuellen Berichtes informiert werden. Die Berichte werden in **zweckmässiger Form** (Papier, elektronisch: Excel, pdf) je nach Empfänger zur Verfügung gestellt.

VI Anforderungen an das Reporting

10. Ein erfolgreiches Reporting ist nur dann möglich, wenn folgende Anforderungen beachtet werden:
- Stufengerechtigkeit im Hinblick auf die Empfängerkreise
 - Zeitnähe und Regelmässigkeit
 - Klare Verantwortlichkeit
 - Einheitlichkeit der Zahlenbasis
 - Plausibilität der Zahlenbasis
 - Periodengerechtigkeit
 - Berücksichtigung der Besonderheiten des Unternehmens
 - Einfachheit, Verständlichkeit und Stetigkeit
 - Wahrheit und Klarheit.
11. Da der **Empfängerkreis** alle **Leitungsorgane** und Stellen mit Budget- und Ergebnisverantwortung sowie eventuell weitere Adressaten umfassen soll, ist das Reporting **stufengerecht** aufzubauen. Dies wird durch eine Verdichtung des Detaillierungsgrades von unten nach oben erreicht. Allerdings kann gerade in kleineren oder einfacheren Verhältnissen aus Effizienz- und Kostengründen auf die Verdichtung verzichtet werden und nur **ein Reporting für alle Empfänger** erstellt werden. Es ist zu empfehlen, dass die verschiedenen Empfänger die Berichte **gleichzeitig** erhalten.
12. Damit Massnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können, muss das Reporting einerseits **regelmässig** und andererseits **zeitnah** (Zeitpunkt Berichterstattung) erfolgen. Die stetig zunehmende Wirtschaftsdynamik, die sich rasch verändernden Umweltbedingungen sowie der Margendruck in vielen Branchen verlangen nach **Monatsabschlüssen** mit **Berichterstattung idealerweise innerhalb einer Woche**. Dabei gelten die Grundsätze **«schneller vor genauer»** und **«Wesentlichkeit»**, wobei ein zuverlässiges Bild ohne Fehlurteile gewährleistet werden muss. Ausgewählte, einzelne Werte wie Umsatz können auch in kürzeren Perioden wie wöchentlich oder sogar täglich berichtet werden. Bei Vorlie-

gen dringender oder wichtiger Informationsbedürfnisse können Berichte zudem **ad hoc** erstellt werden.

13. Es ist eine **einheitliche Zahlenbasis** im Unternehmen anzustreben, welche lediglich einen unterschiedlichen Detaillierungsgrad aufweisen kann. Durch unterschiedliche Zahlen leiden sowohl die Glaubwürdigkeit des Reportings wie das Finanz- und Rechnungswesens. Deshalb sollte das Reporting auf der **externen Rechnungslegung** beruhen, das allerdings um allfällige nicht betriebsbedingte Korrekturen bereinigt werden muss (z.B. steuerlich bedingte Vorgänge, neutrale Aufwendungen, Veränderung stiller Reserven). Dies bedeutet, dass **Bilanzierungsregeln** und notwendige Bereinigungsvorgänge auch bei Zwischenabschlüssen anzuwenden sind. Es sind grundsätzlich die **gleichen Bewertungsmaßstäbe** zu verfolgen, sofern Abweichungen vom Stetigkeitsprinzip (in seltenen Fällen) nicht sachlich gerechtfertigt sind. Allfällige Überleitungen von internen zu externen Zahlen müssen nachvollziehbar sein; am besten hält man die Unterschiede so klein wie möglich.
14. **Plausibilität** meint die Anforderung, Daten und Informationen stets darauf hin zu überprüfen, ob sie zum «Geschäft» passen; grössere Unstimmigkeiten können auf Fehler in der Aufbereitung und Zusammenstellung der Daten hindeuten.
15. **Periodengerechtigkeit** liegt dann vor, wenn Auszahlungen oder Ausgaben in einem Zeitpunkt so über die Zeit aufgeteilt werden, dass sie den Umsätzen gegenüberstehen, die durch die Auszahlungen oder Ausgaben erst ermöglicht werden (zu Einzelheiten s. Abschnitt IX, Seite 18).
16. Das Reporting ist den **Besonderheiten des Unternehmens**, seiner **Kultur** und dem **Lebenszyklus**, seiner **Grösse** und **Organisationsform** sowie der Branche anzupassen; die Informationen sind auf die Navigation des Unternehmens auszurichten. In der

Regel sind es nur wenige für die **Ergebnissteuerung massgebliche «Treiber»**, die vertieft verfolgt werden müssen. Dies kann zeitnah und sehr effizient erfolgen.

17. Das Reporting soll **einfach**, schlank und **verständlich** sowie wirtschaftlich (Kosten-Nutzen-Relation) sein. Berichtsform und Inhalte sollten nicht ständig verändert werden (Stetigkeit), um einerseits den wichtigen Zeitvergleich zu gewährleisten und andererseits die Empfänger nicht zu verunsichern.
18. **«Wahrheit»** und **«Klarheit»** sind auch in der internen Berichterstattung jederzeit einzuhalten; zudem sollten **keine subjektiven Wertungen** Eingang in die Berichterstattung finden.

VII Darstellung

19. Bei der Darstellung von Zahlen sind **Scheingenauigkeiten** zu vermeiden und eine **gute Lesbarkeit** anzustreben, beispielsweise durch Einhaltung folgender Grundsätze:
 - Angabe von Beträgen in Tausend oder Millionen, mit Ausnahme von Leistungskennzahlen
 - bei Prozentzahlen maximal eine Kommastelle; bei Abweichungen über 100 % empfiehlt sich pauschale Angabe «>100 %» oder «n.a. (nicht anwendbar)».
20. Da die Empfänger und Leser des Reportings meistens keine «Buchhalter» sind, kommt der **einheitlichen Sprache** (Inhalte und Begriffe in allen Teilen der Planung und des Reportings) eine bedeutende Rolle zu. Eine **geeignete Visualisierung** fördert die Verständlichkeit und Lesbarkeit des Berichtes:
 - Ampelsystem
 - Abweichungen mit Farben positiv (grün) und negativ (rot)

- Geeignete einfache Grafiken, wobei auf «faire» und konsistente Massstäbe zu achten ist (keine willkürlichen Verzerrungen der Darstellung).
21. Beachtung ist dem korrekten Umgang mit **positiven und negativen Vorzeichen** zu schenken, insbesondere in Excel Tabellen bei Abweichungen. Der Leser soll diese mathematischen Vorzeichen nicht interpretieren müssen, sondern die Darstellung soll auf eine Art und Weise erfolgen, die sofort Klarheit bezüglich «besser» oder «schlechter» schafft.

VIII Inhalte

22. Um die Anforderungen an das «Messen» und den «Soll-Ist-Vergleich» zu erfüllen, sind abgegrenzte periodengerechte **Zwischenabschlüsse** unabdingbar (Empfehlung: Monatsabschlüsse). Die Zahlen des Budgets sind aus der operativen Jahresplanung ablesbar.
23. Die Erstellung eines **Forecasts** wird spätestens nach den ersten vier Monaten des Geschäftsjahres empfohlen. Der Forecast hat unter anderem die Vorteile, dass er sich immer auf das ganze Geschäftsjahr bezieht und dass unterjährige Abgrenzungsfragen keine Rolle spielen. Werden rollierende Forecasts erstellt, gelten geänderte Gesetzmässigkeiten, die in diesem Standard nicht weiter vertieft werden.
24. Grundsätzlich kommt der **Ergebnissteuerung** eine weit höhere Bedeutung zu als der Bilanzsteuerung. Letztere kann sich auf das Verfolgen von Liquidität, Zahlungsbereitschaft und Nettoumlaufvermögen beschränken.

25. Die Erstellung einer **Geldflussrechnung** wird als Teil eines Jahresreportings empfohlen. Für Quartalsabschlüsse kann der operative Cashflow als Berichtszahl ausgewiesen werden.
26. Für eine informative Abweichungsanalyse werden nicht nur die Budgetzahlen, sondern auch die Zahlen der Vorjahresperiode benötigt; die **Abweichungsanalyse** wird für unterschiedliche Zeitperioden entsprechend dem Reporting vorgenommen, zum Beispiel:
- Berichts- und Vorjahresperiode (Monat, Quartal)
 - Berichts- und Vorjahresperiode kumuliert
 - volles Geschäfts- und Vorjahr, Jahresbudget und Forecast.

Obwohl in der Regel zur Steuerung die kumulierte Berichtsperiode genügt, kann der Ausweis des einzelnen Monats (oder Quartals) das richtige Gefühl und Verständnis für die Zahlen des Unternehmens steigern.

Bei der Auswertung der Berichtsinformationen ist die Wechselwirkung verschiedener Schlüsselgrößen zu berücksichtigen. So hat ein Rückgang des Bestellungseingangs Auswirkungen auf die Produktion.

27. In die Analysen sind auch **nichtfinanzielle Kennzahlen** mit einzubeziehen, z.B. Umsatz pro m², pro Kopf, weiterverrechnete produktive Beratungsstunden, ebenso wie die **Aufschlüsselung der Abweichungen** beim Erlös in Menge und Preis. Zudem sollen **Schwachstellen** des Unternehmens beispielsweise bei der Liquidität oder eigentliche **Stellhebel** des Erfolges (wie Preis, Menge, Umsatz- und Kostentreiber, Kapitalbindung) vertieft verfolgt werden. Produkte, Kunden oder Märkte sind so zu gruppieren und darüber einzeln zu berichten, dass die richtigen Schlüsse gezogen werden können.

28. Der **Kommentar** erläutert die wesentlichen Resultate und weist auf die Ursachen von Abweichungen hin. Stärken und Schwächen sind besonders hervorzuheben und sollen sich auf Fakten und nicht auf subjektive Wertungen stützen. Bezogen auf die Erreichbarkeit des Forecasts ist eine Einschätzung von Chancen und Risiken vorzunehmen. Der Kommentar soll so verfasst werden, dass die Ableitung von **Massnahmen** unterstützt wird.

IX Reporting der aktuellen finanziellen Lage: Ist

29. Zentraler Ausgangspunkt des Reportings ist die aktuelle finanzielle Lage des Unternehmens – das Ist. Die Ist-Zahlen aus dem Hauptbuch müssen zuerst **abgegrenzt** werden, bevor sie als Grundlage für Abweichungs- und andere Analysen verwendet werden können.
30. In der periodengerechten Abgrenzung liegt denn auch die grosse Herausforderung. So gibt es Positionen der Erfolgsrechnung, die sich zu gleichen monatlichen Teilen («Zwölfstel») über das Geschäftsjahr verteilen lassen (wie Abschreibungen, Sachversicherungen, Hypothekarzins, 13. Gehalt, Ertrag aus Managementvertrag, regelmässige Subventionen). Bei anderen, eher **einmalig anfallenden Positionen** ist aber oftmals nicht klar, ob sie ebenfalls auf die Periode verteilt werden (wie Kosten Generalversammlung, Weihnachtessen) oder ob sie erst beim effektiven Anfall berücksichtigt werden sollen.
31. Für die Beantwortung dieser Fragen ist zu allererst das **erstellte Budget** massgebend. Liegt ein **«saisonalisiertes» Budget** vor, dann muss sich die Abgrenzung des Ist nach diesem richten, um anschliessend einen konsistenten Ist-Soll-Vergleich vornehmen zu

können. Dies bedeutet, dass einmalig im Geschäftsjahr anfallende Ereignisse wie eine Generalversammlung in dem Monat in das Ist aufgenommen werden sollten wie im Budget geplant (sofern keine zeitliche Verschiebung vorliegt).

32. Bei einem **Jahresbudget** können einmalig anfallende Positionen im Ist auf das ganze Jahr verteilt werden oder, insbesondere wenn das Ereignis noch nicht sicher oder als Massnahme beeinflusst werden kann, erst bei dessen Eintritt. Wichtig ist, dass allen Berichtsempfängern bekannt ist, wie die Abgrenzungen vorgenommen werden, und dabei auch der Grundsatz der Stetigkeit eingehalten wird.
33. Ebenso muss der Grundsatz der Kongruenz von Aufwendungen und Erträgen bzw. Kosten und Leistung (**matching of cost and revenue**) eingehalten werden. Dies bedeutet, dass den Erträgen der entsprechende Aufwand entgegenstehen muss.
34. Die **Abgrenzungen** können je nach Gegebenheit direkt in der Buchhaltung oder in einem Excel-Sheet oder Ähnlichem erfasst werden.

X Vergleich mit Budget, Vorjahr und Forecast

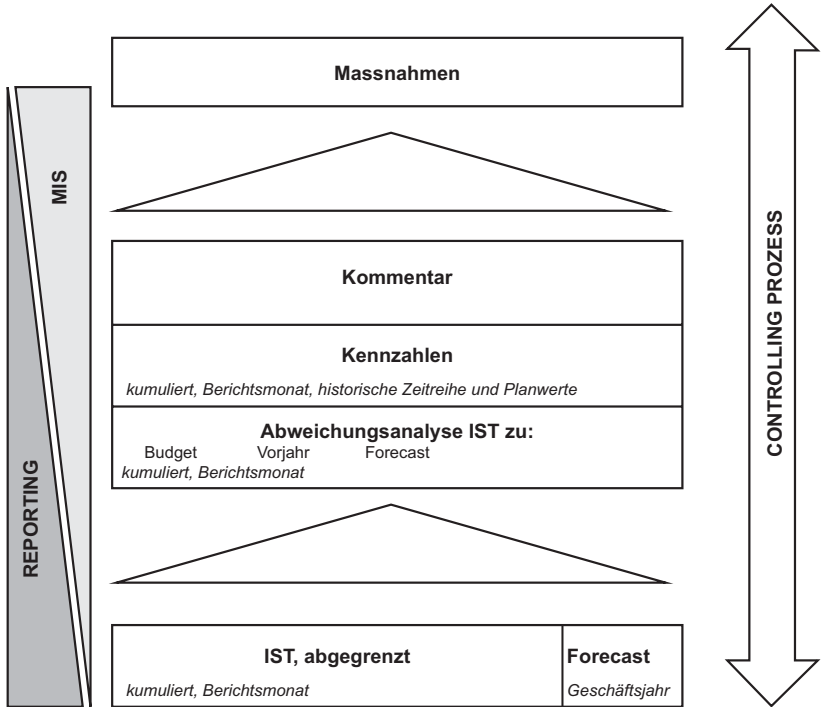
35. Folgende Vergleiche beziehungsweise Abweichungsanalysen werden für die Erfolgsrechnung empfohlen:
- **Ist kumuliert Berichtsperiode** zu
 - Budget kumuliert
 - Ist kumuliert Vorjahr
 - **Ist Berichtsperiode (Monat)** zu
 - Budget Berichtsperiode (Monat)
 - Ist Berichtsperiode (Monat) Vorjahr
 - **Forecast** zu
 - Jahresbudget
 - Ist Vorjahr
36. Es wird empfohlen, beim Ist Vorjahr sowohl kumuliert **wie für die Berichtsperiode** die entsprechenden **Resultate der vergangenen Vergleichsperioden** zu nehmen, d.h. nicht das Ist Jahresergebnis des Vorjahres zu «zwölfeln» und damit linear über das Jahr zu verteilen. Bei Vergleichen mit dem Budget sollte, sofern vorhanden, das **saisonalisierte Budget** verwendet werden; andernfalls ist das Jahresbudget zu «zwölfeln».
37. In der Regel wird der Abweichungsanalyse der Bilanz weniger Beachtung geschenkt. Die Betrachtung kann sich auf die **Entwicklung der Liquidität** und den weiteren Positionen des Nettoumlaufvermögens beschränken. Den Debitoren, deren Fristigkeiten und Ausstände, sowie dem Warenlager sind besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

38. Mit dem regelmässigen Ausweis des operativen Cashflows werden den Führungskräften die Zusammenhänge zwischen Ergebnissteuerung und Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens aufgezeigt.
39. Die zahlenmässigen Abweichungen werden in der Regel mit %-Zahlen ergänzt. Zusätzlich kann die Angabe des Erfüllungsgrades Sinn machen; weitere Kennzahlen und Zeitreihen, eventuell als Vergleich mit der Branche oder Mitbewerbern (Benchmarking), können nach Bedarf hinzugefügt werden.

XI Anhang

- 1 Schaubild Reporting**
- 2 Muster Erfolgsrechnung (Excel basiert)**
- 3 Praxisbeispiel zur «Organisation des Reportings»**
- 4 Praxisbeispiel «Anforderungen an ein Reportingsystem»**
- 5 Fallbeispiel Darstellung und Illustrationen
Monats-Reporting**

1 Schaubild Reporting



2 Muster Erfolgsrechnung (Excel basiert)

Muster AG in CHF Tausend

Monatsreporting Mai 2xxx

	1) IST		2) 3) 4) 5)		6) 7) 8)		9) 10) 11)																
	HS	Abgrenz.	IST	Abgrenz. IST	Budget	Vorjahr	Abweichung IST Budget	Abweichung Vorjahr	Budget	Vorjahr	Abweichung PC Budget	Abweichung PC Vorjahr											
xxxxxxx	4	350	-78	4'272	4'583	4'167	-311	-7%	105	2%	899	917	867	-18	-2%	10'800	11'000	10'000	-200	-2%	800	7%	
xxxxxxxxx																							

Hinweise: 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8) 9) 10) 11)

1) effektiver Saldo Hauptbuch, mit oder ohne im Hauptbuch vorgenommene Abgrenzungen

2) Abgrenzungen, welche nur im Reporting vorgenommen werden

3) abgegrenztes IST für Reporting

4) a) lineares Budget ("Zwölfler")

b) saisonales Budget

5) a) lineares Vorjahr ("Zwölfler")

b) effektives Vorjahr

6) IST kumuliert Berichtsperiode minus IST kumuliert Vormonat Berichtsperiode

7) a) lineares Budget ("Zwölfler")

b) saisonaler Budgetmonat

8) a) lineares Vorjahr ("Zwölfler")

b) effektiver Vorjahresmonat

9) IST Berichtsperiode plus Schätzung der restlichen Monate

10) effektives Budget für laufendes Geschäftsjahr

11) effektives Vorjahr

% ohne Kommastelle

Diese Excel-Tabelle kann auf www.vwb.ch, Publikationen, Controlling heruntergeladen werden.

3 Praxisbeispiel zur «Organisation des Reportings»

Anspruchsgruppen (Empfängerkreis) festlegen

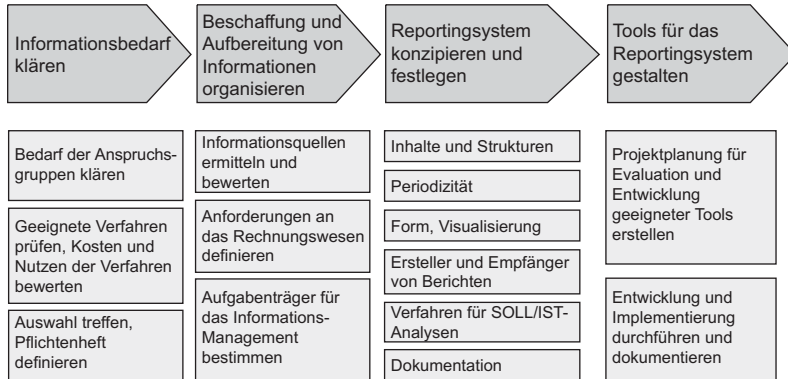
Die Bestimmung der Anspruchsgruppen oder des Empfängerkreises eines Reportings bildet eine wesentliche Voraussetzung für Konzeption und Entwicklung eines Reportingsystems. Anspruchsgruppen lassen sich nach den Dimensionen **«Interesse»** sowie **«Einfluss/Power»** in einer Matrix gliedern. Je nach Positionierung werden – basierend auf dem identischen Informationsmaterial – **unterschiedliche Reportingansätze** empfohlen.

Einfluss / Power	hoch	Beeinflusser / Meinungsmacher > pro-aktiv informieren	Schlüsselpersonen / VIPs im Unternehmen > hohe Aufmerksamkeit garantieren, bedarfsgerecht informieren
	tief	> Minimale Anstrengungen	> Informiert halten
		tief	hoch
		Interesse	

Abbildung: Mendelow's Power-interest grid
(Quelle: Aubrey L. Mendelow, Kent State University, Ohio 1991)

Reportingsystem konzipieren und entwickeln

Nach der Bestimmung der Anspruchsgruppen erfolgt als weiterer Schritt die Konzipierung und Entwicklung des eigentlichen Reportingsystems. Dabei empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen.



Mit der **Klärung des Informationsbedarfs** werden die Bedürfnisse erhoben, die anschliessend auf Machbarkeit und geeignete Verfahren beurteilt werden soll. Den Abschluss dieser Phase bildet ein Pflichtenheft.

Damit die Anforderungen des Pflichtenhefts erfüllt werden können, müssen die **Beschaffung und Aufbereitung von Informationen** organisiert werden. In dieser Phase müssen Klarheit über die Informationsquellen geschaffen sowie die künftigen Aufgabenträger bestimmt werden.

Anschliessend werden die **Ausprägungen des Reportingsystems** in verschiedener Hinsicht festgelegt, so dass darauf basierend die technische Realisierung folgen kann.

Die **Tools für das Reportingsystem** werden abhängig von den Anforderungen und der Komplexität des Unternehmens ausgestaltet (von einfachen Excel-Lösungen bis zu Business Warehouse basierten Applikationen). Unabhängig davon empfiehlt sich eine saubere und nachvollziehbare Dokumentation der technischen Lösung.

4 Praxisbeispiel «Anforderung an ein Reportingsystem»

Im Beispiel handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen (Teil einer Unternehmensgruppe) mit Produktionsstätten und Vertriebsgesellschaften. Die Inhalte des Reportings sind auszugsweise beschrieben und zeigen sowohl die Durchgängigkeit als auch den je nach Führungsebene unterschiedlichen Detaillierungsgrad der Berichtsinformationen.

Die für den Konzern aufbereiteten Informationen werden auch auf Ebene CEO / GL zur finanziellen Führung verwendet.

Empfänger	Bezeichnung	Frequenz	Inhalte zusammengefasst
Konzern	Wochenbericht	Wöchentlich	• Auftragseingang, Umsatz, Auftragsbestand, Liquidität
Konzern	Monats-Reporting	Monatlich	• Bereichs-ER, Kennzahlen, Bilanz in Konzernwährung
Konzern	Forecast	Trimester	• Gleiche Inhalte und Ausprägungen wie Monats-Reporting
CEO / GL	Ad hoc Berichte	Täglich / ad hoc	• Ad hoc Informationsbedürfnisse, typischerweise Zeitreihenvergleiche zu Umsatz, Margen und Margenqualität
CEO / GL	Cockpit zum Monats-Reporting	Monatlich	• Tabellen und Grafiken zu Auftragseingang, Umsatz, Auftragsbestand, Margen, überfällige Forderungen, Lager-Reichweiten, Overhead-Kosten, Kennzahlen Produktion
CEO / GL	Margen-Report	Monatlich	• Auswertung von Umsatz und Margen nach Ausprägungen Markt, Produktgruppen und Vertriebsweg
CEO / GL	Forecast	Trimester	• Inhalte wie Cockpit zum Monats-Reporting
Leiter und Führungskräfte Produktion	Cockpit Führungsebene Produktion	Wöchentlich	• Fertigungsstunden Budget / Ist / Abweichung bis Ebene Arbeitsplatz • Führungskennzahlen: Leistungsgrad, Präsenzzeit vs. Produktionszeit, Liefertreue, Qualitätskennzahlen • Auswertungen nach Produktgruppen
Vertrieb	Auswertungen zu Auftragseingang, Umsatz und Vertriebsmargen	Monatlich	• Auswertungen im Zeitreihen- und Budgetvergleich, Ausprägungen nach Produkten (Produktgruppen), Märkte/Länder, Kunden (Kunden-Gruppen), Vertriebsregionen oder Vertriebsmitarbeitenden
Vertrieb	Produkt-Umsatzanalysen pro Kunde	Monatlich	• Auswertung von Produktmix bzw. Produktdetails innerhalb eines Kundenumsatzes, Beispiele: ABC-Analysen innerhalb Kunde, Mixvergleiche zwischen Kunden

5 Fallbeispiel Darstellung und Illustrationen Monats-Reporting

Die nachfolgenden Darstellungen stammen aus einem Unternehmen der Investitionsgüterbranche. Bestandteil des monatlichen Reportings sind grafische Darstellungen und wenige Schlüsselzahlen, welche den Führungskräften einen raschen und wirksamen Überblick verschaffen. Die Auswertungen liegen spätestens am achten Arbeitstag nach Ende des Berichtsmonats vor.

Abbildung 1: Monatliche Entwicklung des Auftragseingangs und 12-Monats-Kumulativwerte von Schlüsselgrößen

Aus der Darstellung lässt sich der Trend von Auftragseingang (AE), Umsatz und Bruttomarge (Gross Profit, GP) ablesen. Insbesondere das Säulendiagramm zum Auftragseingang zeigt im Sinn eines Frühwarnindicators, ob und wann Anpassungen an der Ausführungskapazität nötig werden. Für das Budget des gesamten Geschäftsjahres (BU) sowie die Erwartungswerte des Folgejahres (PL) sind Punkte gesetzt. Diese Punkte können als Navigationshilfen verstanden werden (in welchem Ausmass müssen die Schlüsselwerte gesteigert werden).

Monatliche Entwicklung Auftragseingang
12-Monats-Kumulativwerte Auftragseingang / Umsatz / Bruttomarge (GP)

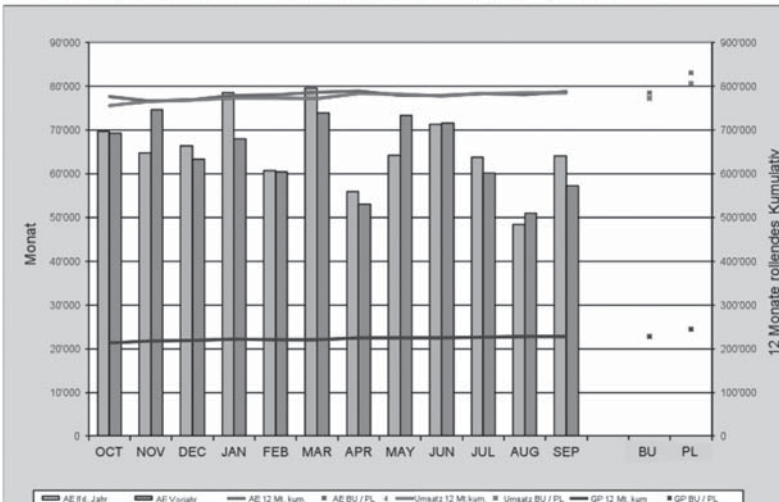
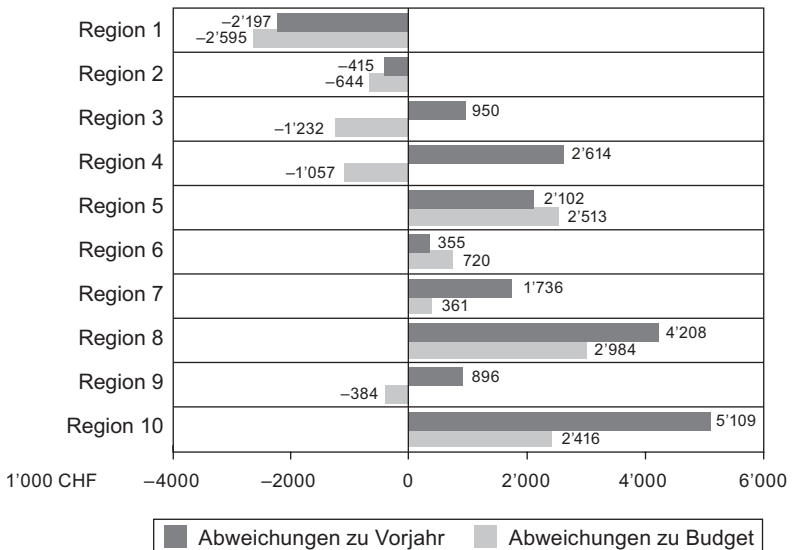


Abbildung 2:**Abweichung von Schlüsselgrößen (Beispiel EBIT)**

Diese einfache Balkengrafik zeigt den Führungskräften an, in welchen Fällen unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Im Beispiel sind die Ergebnisbeiträge regionaler Einheiten dargestellt.

Illustration von Abweichungen bei Schlüsselgrößen (Beispiel: EBIT)

veb.ch – richtungsweisend seit 1936

Die Gesellschaft verändert sich laufend. Und die Berufswelt mit ihr. So beeinflussen fachliche und wissenschaftliche Entwicklungen sowie politische Entscheide regelmässig auch das Finanz- und Rechnungswesen. Dessen ist sich auch der grösste Verband der Branche bewusst: Seit 1936 steht veb.ch für eine kontinuierliche Qualitätspflege in den Bereichen Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Der Verband bietet seinen über 8000 Mitgliedern neben wertvollen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch viele weitere Leistungen an.

Ausbildungen mit Karrierepotential

Zusammen mit dem KV Schweiz und unter Aufsicht des SBFJ führt veb.ch unter anderem die jährlichen Prüfungen für Fachleute im Finanz- und Rechnungswesen durch. Für die mehreren hundert ambitionierten Profis, welche sich jährlich dieser Herausforderung stellen, eröffnen sich dank dieser Weiterbildung viele neue Karrieremöglichkeiten in ihrem Berufsfeld. Die Absolventinnen und Absolventen haben sich das Rüstzeug für den Fachausweis oder das Diplom meist berufsbegleitend über je drei Jahre hinweg geholt.

Gefragte und gut bezahlte Fachleute

veb.ch sorgt auch dafür, dass die Ausbildungen und Prüfungen laufend den aktuellen Bedürfnissen angepasst werden. Deshalb sind die Absolventinnen und Absolventen von Berufsprüfungen und höheren Fachprüfungen als Fach- und Führungskräfte in privaten Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung sehr gefragt. Die breite Anerkennung von Fachausweis und Diplom widerspiegelt sich auch in den guten Salären der Absolventen. Dank regelmässigen Gehaltserhebungen kennt veb.ch zudem die Lohnstrukturen der Branche und kann sich so zusätzlich für eine faire Entlohnung seiner Mitglieder einsetzen.

Engagement für Weiterbildung

Auch in der Weiterbildung zeigt sich veb.ch sehr engagiert, beispielsweise als Schweizer Marktleader in der zertifizierten Ausbildung bei

Swiss GAAP FER und IFRS (via die Controller Akademie, Zürich). Ergänzt wird das umfassende Weiterbildungsprogramm mit spannenden Tagungen und Seminaren zu aktuellen Themen. Und nicht zuletzt vermittelt der Verband über veb.netzwerk seinen Mitgliedern in der ganzen Schweiz wertvolle berufliche Kontakte.

Fachpublikationen

Ein weiterer Auftrag gemäss Statuten ist es, nachhaltig und sichtbar Einfluss auf die Entwicklung und Einführung neuer, zweckmässiger Formen des Rechnungswesens und Controllings in der Schweiz zu nehmen. Mit der Herausgabe und aktiven Mitarbeit von ausgewählten Fachpublikationen werden wir diesem Auftrag gerecht. Und dazu gehören auch die Schweizer Controlling Standards, welche laufend erweitert werden.

Impressum

1. Auflage 6.2014, 25'000 Expl.

Herausgeber:

veb.ch

Talacker 34, Postfach 1262, 8021 Zürich

Telefon 043 336 50 30, Fax 043 336 50 33

Druck: Druckzentrum AG, Zürich Süd, Stallikon

Dieser Schweizer Controlling Standard kann kostenlos beim Herausgeber bezogen werden.

Bestellungen auf www.veb.ch/Publikationen/Bestellformular oder als PDF-Datei auf www.veb.ch/Publikationen.

© 2014 veb.ch; Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art und elektronische Verbreitung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.

house^{to} accounting

House of Accounting:

Kompaktes Wissen in Kürze.

Wie muss ein Budget effizient und geplant ausgearbeitet sein?

Wie soll das Controlling in einem KMU eingeführt oder ausgebaut werden?

Diese und andere spannende Themen bietet das House of Accounting in kompakten Tages- und Halbtageskursen. Ob Einstieg, Aufstieg, Refresher oder Expertise, bei uns erhalten Sie das fachliche Rüstzeug für die Praxis. Mit dem House of Accounting schafft veb.ch mitten in Zürich ein Kompetenzzentrum für die Fachgebiete Rechnungslegung, Controlling, Rechnungswesen und Steuern. Unsere erfahrenen Referenten geben praktische Tipps und bringen Ihnen alles Wesentliche bei. Und das in kurzer Zeit – eine lohnende Investition in Ihre Karriere.

House of Accounting:

Fachwissen und Erfahrung aus erster Hand.

Das aktuelle Angebot finden Sie unter

www.veb.ch

veb.ch

Talacker 34

8021 Zürich

Telefon 043 336 50 30

