

Engelbrechtsmüller/Kerschbaumer (Hrsg)

# Financial Reporting 2.0

Aktuelle Entwicklungen in der Finanz-  
berichterstattung

**Wirtschafts**  
 **Woche** 

  
**KPMG**  
*cutting through complexity*

**Linde**  
*international*

# **Gestaltungsparameter und Reifegrade im Reporting**

*Christian Engelbrechtsmüller/Helmut Kerschbaumer*

- 1. Einleitung**
- 2. Anforderungen an die Finanzberichterstattung**
- 3. Reifegradeinstufung als Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung**
- 4. Zusammenfassung und Empfehlungen**



## 1. Einleitung

Die Erwartungen der Berichtsempfänger hinsichtlich Relevanz und Qualität der Informationen sowie Transparenz und Compliance steigen stetig. Konzepte wie das Integrated Reporting des International Integrated Reporting Council (IIRC) erfordern eine ganzheitliche Unternehmensberichterstattung, die über das bestehende Berichtswesen im Finanzbereich in der Regel hinausreicht. Im Vergleich zur vergangenheitsorientierten Finanzberichterstattung umfasst eine zeitgemäße Berichterstattung insbesondere Aussagen zum Geschäftsmodell, zur Strategie und zur Zukunftsperspektive, um die kurz-, mittel- und langfristige Wertschaffung zu beurteilen.

## 2. Anforderungen an die Finanzberichterstattung

In Anlehnung an die sieben Berichtsbestandteile des IIRC<sup>1</sup> stellt Abbildung 1 eine mögliche Reihenfolge der Berichtskapitel in einem zeitgemäßen Reporting-Rad dar.

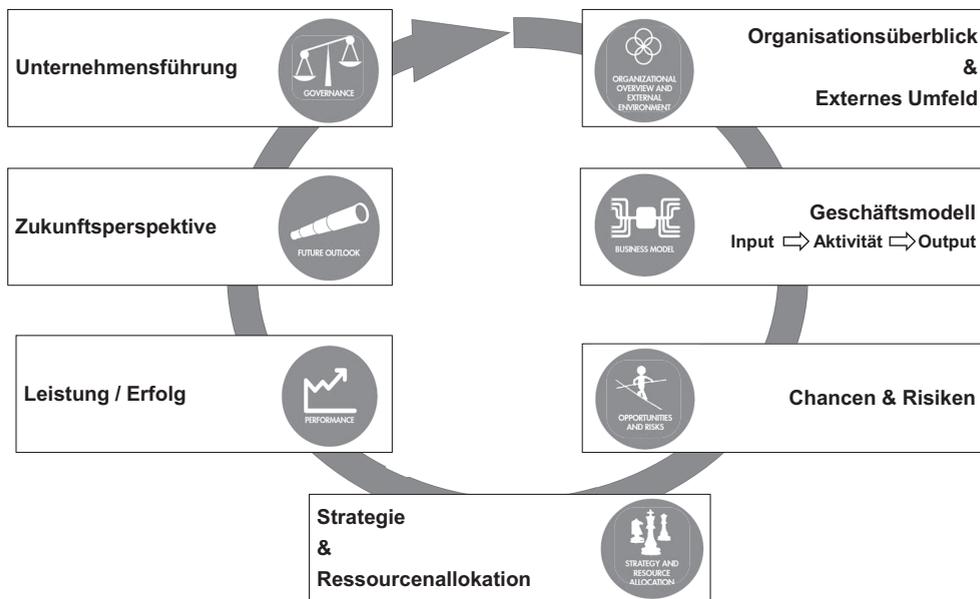


Abbildung 1: Sieben Berichtsbestandteile des IIRC

Jedes der sieben Berichtskapitel beantwortet typische Fragen der Empfänger von Finanzberichten.

- Der Berichtsbestandteil „**Organisationsüberblick & Externes Umfeld**“ beantwortet die grundsätzliche Frage, was das Unternehmen macht und unter welchen externen Bedingungen es arbeitet. Eine kurze Beschreibung der Mission, Vision, Eigentü-

<sup>1</sup> Vgl. IIRC, Consultation Draft of the International <IR> Framework (2013), 7.

mer, Märkte, Produkte und Schlüsselkennzahlen (z.B. Umsatz, Mitarbeiter) ist beispielsweise Inhalt dieses Kapitels.

- Der Berichtsbestandteil „**Geschäftsmodell**“ befasst sich mit der Frage nach den dem Geschäftsmodell zugrunde liegenden Werttreibern. Das Kapitel behandelt insbesondere die Veränderung der Kapitalien, die das Unternehmen durch seine Aktivitäten kurz-, mittel- und langfristig erhöht oder vermindert (z.B. Finanzkapital, Humankapital).
- Der Risikobericht beschäftigt sich mit den „**Chancen und Risiken**“, denen das Unternehmen ausgesetzt ist.
- Das Kapitel „**Strategie & Ressourcenallokation**“ beantwortet die Frage, wohin das Unternehmen will und welche Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt werden.
- Das Kapitel „**Leistung/Erfolg**“ misst die Zielerreichung in Form von finanziellen und nichtfinanziellen Schlüsselkennzahlen.
- Die „**Zukunftsperspektive**“ umfasst die Prognose-Berichterstattung, wobei bei längeren Prognose-Horizonten über Bandbreiten einschließlich der Annahmen und Prämissen zu berichten ist.
- Der Themenblock „**Unternehmensführung**“ beschäftigt sich mit Corporate Governance. Beantwortet wird beispielsweise die Frage, inwieweit erfolgsorientierte Entlohnungssysteme die kurz-, mittel- und langfristige Wertschaffung unterstützen.

Die oben genannten Berichtsbestandteile sind die Hauptkapitel des Monats-, Quartals- oder Jahresberichts. In einer ganzheitlichen Betrachtung bildet Integrated Reporting die Basis für die gesamte Unternehmenskommunikation nach innen und außen. Der Integrated Report ist quasi ein One-Stop-Reporting-Shop mit konsistenten Informationen aus einem Kanal. Die integrierte Unternehmen-Kapitalmarkt-Perspektive und die Informationsbedürfnisse der diversen Berichtsempfänger werden im Beitrag von *Losbichler/Otto* näher erläutert (Kapitel 2).

### 3. Reifegradeinstufung als Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung

Die neuen Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung erfordern eine **Neuorientierung** oder zumindest eine **stetige Weiterentwicklung des Reporting**. Die Weiterentwicklung des Berichtswesens betrifft vier Gestaltungsparameter:

- **Inhalt** der Berichterstattung (Was wird berichtet?)
- **Organisation und Prozesse** (Wie ist die Berichterstattung organisiert?)
- **IT-Unterstützung** (Womit wird berichtet?)
- **Servicequalität** (Welche Wirkung hat die Berichterstattung?)

Die Entwicklungsstufen im Berichtswesen sind in der Praxis unterschiedlich ausgeprägt. Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Berichtswesens ist zunächst eine Standortbestimmung der Unternehmenssteuerung und des damit verbundenen Berichtswesens. Eine Methode zur Standortbestimmung hat KPMG im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelt. Im Ergebnis werden **fünf Reifegrade im Berichtswesen** identifiziert.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. *KPMG*, Reifegrade im Corporate Performance Management (2011), 10 ff.

		Reifegradstufen (additiv)				
		1 Basic Reporting (3%)	2 Guided Reporting (34%)	3 Integrated Reporting (46%)	4 Strategy-driven Reporting (14%)	5 IT-advanced Reporting (3%)
Gestaltungsparameter	Inhalt	Primär finanziell und extern ausgerichtetes Berichtskonzept (GuV, Bilanz)	Geschäftsmodell-spezifisches Berichtskonzept mit Abweichungsanalyse und Maßnahmendefinition	Integration von Risiko- und Compliance-Berichterstattung sowie <b>werttreiberbasierte</b> Kennzahlen	Einbezug von <b>strategischen Initiativen</b> und <b>Benchmark-</b> Informationen (Market Intelligence Analyse) in die Berichterstattung	Systematisches Lifecycle-Management für Berichtsinformationen
	Organisation & Prozesse	Controlling ist Informationssammler und -bereitsteller	Controlling ist Analyst für Abweichungsanalysen	Berichterstellungsprozess mit hohem Automatisierungsgrad	Controlling ist kritischer Businesspartner und hinterfragt und unterstützt Maßnahmendefinition	Bündelung von Controllingaufgaben in einer Reporting- und Analyse-Factory
	IT-Unterstützung	Weitgehend manuelle Berichterstellung mit Office-Tools	Data Warehouse als zentrale Informationsplattform mit Analyse-möglichkeiten über Spreadsheet-Tools	Zentrales Data Warehouse mit professionellem Frontend	Hauptspeichertechnologien (In-Memory) zur flexiblen Ad-hoc-Analyse	Berichterstattung über interaktives Corporate Dashboard
	Servicequalität	Standardberichte ohne Empfängerspezifizierung (gleiche Inhalte)	Standardberichte mit geschäftsmodell-spezifischen Anpassungen	Rollenspezifisch ausgerichtete Standardberichte	Zeit- und aufwandsoptimale Beantwortung von Ad-hoc-Anfragen (Self Service)	Zeitlich und räumlich flexible Informationsversorgung mit mobilen Endgeräten

Abbildung 2: Reifegrad-Modell Corporate Performance Management – Teilmodell Reporting

Die Verteilung der an der Studie teilnehmenden Unternehmen auf die fünf Reifegrade und die Ausprägungen der vier Gestaltungsparameter innerhalb der Reifegrade sind in Abbildung 2 zusammengefasst. So ist beispielsweise das Berichtswesen von 46% der befragten Unternehmen dem Reifegrad 3 zuzuordnen. Nachfolgend werden die einzelnen Reifegrade im Überblick erläutert:

### Reifegrad 1: Basis-Reporting

Das Berichtskonzept im Reifegrad 1 ist überwiegend von finanziellen Informationen geprägt und auf die externe Berichterstattung ausgerichtet. Das Selbstverständnis des Berichterstellers ist das eines **Informationssammlers**. Die weitgehend manuelle Berichtserstellung ist zeitaufwendig und vielfach ohne Empfängerspezifizierung. Obgleich es sich bei diesem Reifegrad um die Grundlage der externen Finanzberichterstattung handelt, stellt die enforcementfeste Bereitstellung des IFRS-Konzernabschlusses börsennotierte Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, wie *Höller* (Kapitel 4), *Nowotny* (Kapitel 7 und 9), *Schlögel/Baumgartner* (Kapitel 8) und *Hirschböck* (Kapitel 10) vor dem Hintergrund der Anforderungen der Enforcement-Behörde und mit Leading-Practice-Beispielen in ihren Beiträgen erläutern.

### Reifegrad 2: Guided Reporting

Im Reifegrad 2 – Guided Reporting – existiert ein **geschäftsmodell-spezifisches Berichtskonzept**, welches Abweichungsanalysen zur Definition von Maßnahmen zur Verfügung stellt. Finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen können beispielsweise im Rahmen einer Balanced Scorecard oder eines Intellectual Capital Reporting entlang der wichtigsten Steuerungsdimensionen (z.B. Kunden, Produkte, Märkte, Vertriebskanäle, Mitarbeiter, Innovationen) analysiert werden. Der Beitrag von *Fuchs* (Kapitel 6) erläutert geschäftsmodell-spezifische Informationen anhand der Anforderung der Segmentbe-

richterstattung als klassische Schnittstelle zwischen internem und externem Berichtswesen. Aussagekräftige Analysen werden in diesem Reifegrad durch Kommentare und Schlussfolgerung untermauert. Empfehlungen zur wirksamen Schreibweise werden im Beitrag von *Illich-Edlinger* (Kapitel 14) vorgestellt.

Als zentrale Informationsplattform wird im Reifegrad 2 ein Data Warehouse eingesetzt. Der Zugriff für Reporting und Analysezwecke erfolgt mit Spreadsheet Tools.

### **Reifegrad 3: Integrated Reporting**

Das Berichtskonzept enthält Aspekte des Risiko-Managements und wird um wertorientierte Kennzahlen sowie eine Compliance-Berichterstattung ergänzt. Ursache-/Wirkungszusammenhänge werden anhand von Werttreibermodellen analysiert. Die Beurteilung der Wertschaffung wird mitunter anhand von wertorientierten und Pro-forma-Kennzahlen erleichtert. Empfehlungen zu geeigneten Pro-forma-Angaben können Sie dem Beitrag von *Kirkov* (Kapitel 5) entnehmen. Auch der Beitrag von *Losbichler/Otto* (Kapitel 2) beschäftigt sich wie erwähnt mit der integrierten Unternehmen-Kapitalmarkt-Kommunikation.

Als zentrale Informationsplattform wird ein professionelles BI-Frontend an das zentrale Data Warehouse angebunden. Diese Professionalisierung ermöglicht eine **rollenspezifische Berichterstattung mit hohem Automatisierungsgrad**. Die Erhöhung des Automatisierungsgrades lässt sich auch hinsichtlich der Anhangerstellung erzielen, was im Beitrag von *Schnabel* (Kapitel 11) erläutert wird.

### **Reifegrad 4: Strategy-driven Reporting**

**Strategische Initiativen und Benchmark-Informationen** fließen in die Berichterstattung im Reifegrad 4 ein. Die Berücksichtigung strategischer Aspekte ermöglicht die Beurteilung des Zukunftspotenzials. Benchmark-Informationen schaffen Transparenz hinsichtlich der Wertparameter und ermöglichen die Prämissenkontrolle strategischer Pläne und Maßnahmen. Da der Integrated Report des IIRC strategische Informationen einbezieht, entspricht der Reifegrad 4 im Wesentlichen den inhaltlichen Anforderungen eines Integrated Reports im Sinne des IIRC, wie er im Beitrag von *Beyhs/Link/Krause* (Kapitel 3) dargestellt wird.

In einem online verfügbaren Self-Service-Berichtsportal werden neben Standardreports auch flexible Ad-hoc-Analysen zur Verfügung gestellt, womit eine weitere Anforderung der IIRC erfüllt werden soll. So kann das Unternehmen eine zeit- und aufwands-optimale Beantwortung von Ad-hoc-Anfragen sowohl für interne Berichtsempfänger als auch externe Analysten sicherstellen. Der Beitrag von *Kretschmer* (Kapitel 12) erläutert in diesem Zusammenhang die Einsatzmöglichkeiten von XBRL. Für die Performance-Optimierung kommen Hauptspeichertechnologien (In-Memory) zum Einsatz. Das Controlling hinterfragt und unterstützt als kritischer Businesspartner die Maßnahmendefinition.

### **Reifegrad 5: IT-advanced Reporting**

Die Berichterstattung erfolgt über interaktive Corporate Dashboards. Diese ermöglichen eine **Informationsanalyse in den jeweiligen interaktiven Reports**. Bei den Dashboards ist auf die Wahrnehmungsoptimierung zu achten, was im Beitrag von *Eis/Los-*

*bichler/Falschlunger* (Kapitel 13) anhand von empirisch getesteten Beispielen dargestellt wird. Entscheidend dabei ist, dass die Informationen die Berichtsadressaten möglichst fehlerfrei und schnell erreichen.

Die Versorgung einzelner Adressaten mit ausgewählten Informationen erfolgt zeitlich und räumlich flexibel über mobile Endgeräte. Zur Sicherstellung einer effizienten Organisation im Berichtswesen existiert ein systematisches Lifecycle-Management von Kennzahlen, Reports und Prozessen. Das Controlling agiert als interner Dienstleister im Rahmen einer Reporting- und Analyse-Factory.

#### **4. Zusammenfassung und Empfehlungen**

Neue inhaltliche Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung, wie beispielsweise des IIRC, erfordern eine Neuorientierung oder zumindest laufende Weiterentwicklung des Reporting. Die Weiterentwicklung der Berichterstattung erstreckt sich auf inhaltliche Erweiterungen, effizientere und effektivere Prozesse, verbesserte IT-Unterstützung und gesteigerte Servicequalität für interne und externe Berichtsempfänger. Voraussetzung ist die weitere Verzahnung von externem und internem Berichtswesen bei kapitalmarktorientierten Unternehmen, wobei gesteigerte Anforderungen an die externe Finanzberichterstattung einen Handlungsdruck zur Optimierung des internen Berichtswesens auslösen können. Im Einzelnen lassen sich aus dem oben dargestellten Reifegradmodell der KPMG und des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen folgende Empfehlungen ableiten:

##### **Inhalt**

- Stärkere Integration von nichtfinanziellen, geschäftsmodell- und branchenspezifischen Kennzahlen in das Reporting sowie Etablierung einer integrierten internen und externen Sichtweise (integrierte Unternehmen-Kapitalmarkt-Perspektive).
- Fokus auf wertorientierte, Risiko- und Compliance-Kennzahlen sowie Leistungsindikatoren (KPIs) zu strategischen Initiativen.
- Nutzung und Abbildung von geschäftsmodelltypischen Werttreiberanalysen und Benchmark-Informationen.

##### **Organisation und Prozesse**

- Erhöhung des Automatisierungsgrades bei der Ermittlung von Kennzahlen und bei der Erstellung von Standardberichten.
- Systematische aktive Optimierung (Lifecycle-Management) von Kennzahlen, Reports und Prozessen anstelle von reaktiven Verbesserungen.
- Etablierung der Berichtersteller bzw des Controlling als kritischen Businesspartner, der Informationen hinterfragt und Maßnahmendefinitionen unterstützt.
- Einrichtung einer Reporting- und Analyse-Factory.

##### **IT-Unterstützung**

- Verstärkte Nutzung von IT-gestützten Bereitstellungs Kanälen (z.B. Self-Service Reports im Intranet, interaktive Corporate Dashboards).

- Empfängerspezifische Bereitstellung ausgewählter Informationen auf mobilen Endgeräten.
- Nutzung von Hauptspeichertechnologien (In-Memory) zur effizienteren Durchführung von Ad-hoc-Analysen.

### **Servicequalität**

- Individualisierung von Informationen sowohl in Bezug auf die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche als auch auf diejenigen einzelner Nutzergruppen bzw. Führungskräfte.
- Erhöhung der Flexibilität des Reporting zur schnelleren Umsetzung von Änderungen im Berichtswesen.
- Verständlichkeit und einfache Lesbarkeit der Berichte bzw. Kommentierungen.
- Wahrnehmungsoptimierte Gestaltung von Tabellen und Diagrammen.

Die nachfolgenden Kapitel des Buches vertiefen ausgewählte Empfehlungen entlang der Gestaltungsparameter Inhalt, Organisation und Prozesse, IT-Unterstützung und Servicequalität.