

Die Zukunft des Financial Reporting

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzberichterstattung

Werner Fleischer

Controllerforum Graz

17. März 2015

Reporting - aber welches?

Financial Reporting

Non-financial Reporting

Management Reporting

Corporate Social
Responsibility Reporting

Value Reporting

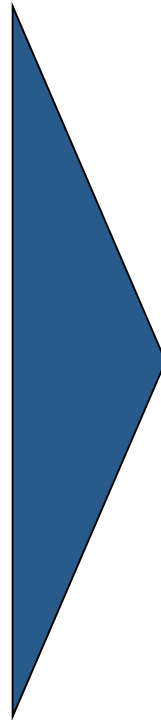
Strategy Reporting

Integrated Reporting

.... Reporting?

Reporting - aber für wen?

- ▶ **Management**
- ▶ **Aufsichtsorgane intern**
- ▶ **Aufsichtsorgane extern**
- ▶ **Wirtschaftsprüfer**
- ▶ **Investoren**
- ▶ **Kreditgeber**
- ▶ **Analysten**
- ▶ **Fachexperten**
- ▶ **Journalisten**
- ▶ **Andere Externe**



**Unterschiedliche
Informationsbedürfnisse**



One doesn't fit all!




Inhaltsübersicht

- ▶ **10 Thesen zum Reporting**
- ▶ **Fast Close**
- ▶ **IFRS-Reporting**
- ▶ **Value Reporting und Integrated Reporting**

- ▶ **10 Thesen zum Reporting**
- ▶ Fast Close
- ▶ IFRS-Reporting
- ▶ Value Reporting und Integrated Reporting

10 Thesen zum Reporting

Reporting ...

1. ... integriert externe und interne Sichtweise  IFRS-Reporting
2. ... ist adressatengerecht
3. ... ist zeitnah  Fast Close
4. ... ist steuerungsrelevant
5. ... ist standardisiert
6. ... ist EDV-gestützt
7. ... ist mehrwertig
8. ... berücksichtigt strategische Aspekte
9. ... ist wertsteigerungsorientiert
10. ... berücksichtigt nicht-finanzielle Werttreiber  Value Reporting
Integrated Reporting

Inhaltsübersicht

- ▶ 10 Thesen zum Reporting
- ▶ **Fast Close**
- ▶ IFRS-Reporting
- ▶ Value Reporting und Integrated Reporting

Fast Close - was ist fast?

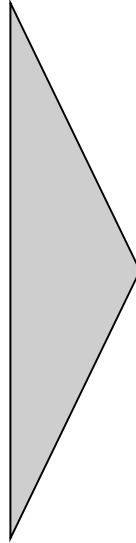
Reporting bzw. Abschluss

- ▶ **intern: 5 - 8 Werkstage nach Periodenende**
- ▶ **extern: 3 - 4 Wochen nach Periodenende (auditiert)**

Fast Close - Projektziele

- ▶ Verkürzung der Erstellungszeit für das Ist-Reporting

- ▶ Optimierung der Rechnungswesenressourcen



- ▶ Früher verfügbare Daten für Management und Investoren
- ▶ Umfassende Darstellung der unterjährigen Berichtsperioden

- ▶ Verbesserung des Informationsflusses

- ▶ Organisationsrahmen für Shared Service Center

Fast Close - Projektphase 1

- ▶ Projektdefinition und -planung (1 Woche)

- ▶ Prozesserhebung ausgehend vom letzten Jahresabschluss (2 Wochen)

- ▶ Interviews (2 Wochen)

- ▶ Analyse und Maßnahmenkatalog (2 Wochen)

- ➡ Quick Win-Maßnahmen

- ➡ Mittel-/langfristige Maßnahmen

Einbindung des Abschlussprüfers!

Fast Close - Ergebnisse Projektphase 1

- ▶ **Fertige Dokumentation des Jahresabschluss-Prozesses 1998**
- ▶ **Ausgearbeiteter Aktivitätenplan als Grundlage für die Jahresabschlusserstellung 1999**
- ▶ **Maßnahmenkatalog aufgeteilt in**
 - ▶ **Quick-Win-Maßnahmen**
 - ▶ **Zusätzlicher Hard Close**
 - ▶ **Gesamtkoordinator für Jahresabschluss**
 - ▶ **Umsetzungsverantwortliche für kritische Prozesse**
 - ▶ **Mittel-/langfristige Maßnahmen**
 - ▶ **Monatliche Ist-Berichterstattung**
 - ▶ **Harmonisierung externes/internes Reporting**

Fast Close - Projektphase 2

- ▶ **Ziel allgemein:**
Optimierung der Jahresabschlussprozesse
- ▶ **Ziel speziell:**
Verkürzung der Zeit für den Jahresabschluss 1999
 - ▶ **Fertigstellung des Jahresabschlusses innerhalb eines Monats**
 - ▶ **Bereitstellung einer monatlich aktuellen Datenbasis (zur Vorbereitung auf unterjährige Abschlüsse)**
 - ▶ **Umsetzung der Quick-Win-Maßnahmen**

Fast Close - Verbesserung kritischer Prozesse

- ▶ **Initialisierung und Kick-off der Teilprojektteams (2 Wochen)**
 - ▶ Festlegen der Teilprojektteams
 - ▶ Abstimmung mit den Teilprojektverantwortlichen
- ▶ **Redesign der kritischen Prozesse (6 Wochen)**
 - ▶ Redesign der kritischen Prozesse mit nominierten Verantwortlichen
 - ▶ Organisation von Workshops
- ▶ **Umsetzungsplan erarbeiten (4 Wochen)**
 - ▶ Sicherstellung der geeigneten Umsetzungsmaßnahmen
 - ▶ Umsetzungsschritte in Handlungsanweisungen ummünzen
- ▶ **Umsetzung Quick Wins (7 Wochen)**
 - ▶ Unterstützung der Teilprojektteams
 - ▶ Bereitstellung einer monatlich aktuellen Datenbasis
- ▶ **Coaching (14 Wochen)**
 - ▶ Weitere Unterstützung der Teilprojektteams zur nachhaltigen Implementierung

Fast Close - Kritische Prozesse

Prozess	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none">▶ Stromerlöse▶ Sozialkapital▶ Anlagenbuchhaltung▶ Konzernabstimmung	<ul style="list-style-type: none">▶ Cut-off („Schnelligkeit vor Genauigkeit“)▶ Hard Close mit Hochrechnung auf den 31.12.▶ Keine Anlagenzugänge nach dem 1.12.▶ Monatliche Abstimmung, leistungsabgebende Stelle steuert Buchung

Fast Close - Kritische Erfolgsfaktoren

- ▶ **Laufende Erfassung von „Bilanz-Highlights“**
- ▶ **Hard Close bei kritischen Jahresabschlusspositionen**
- ▶ **Bilanzverantwortliche**
- ▶ **Einbindung des Abschlussprüfers**
- ▶ **Gemeinsame Leitung für Controlling und Rechnungswesen**
- ▶ **Machtpromotor**

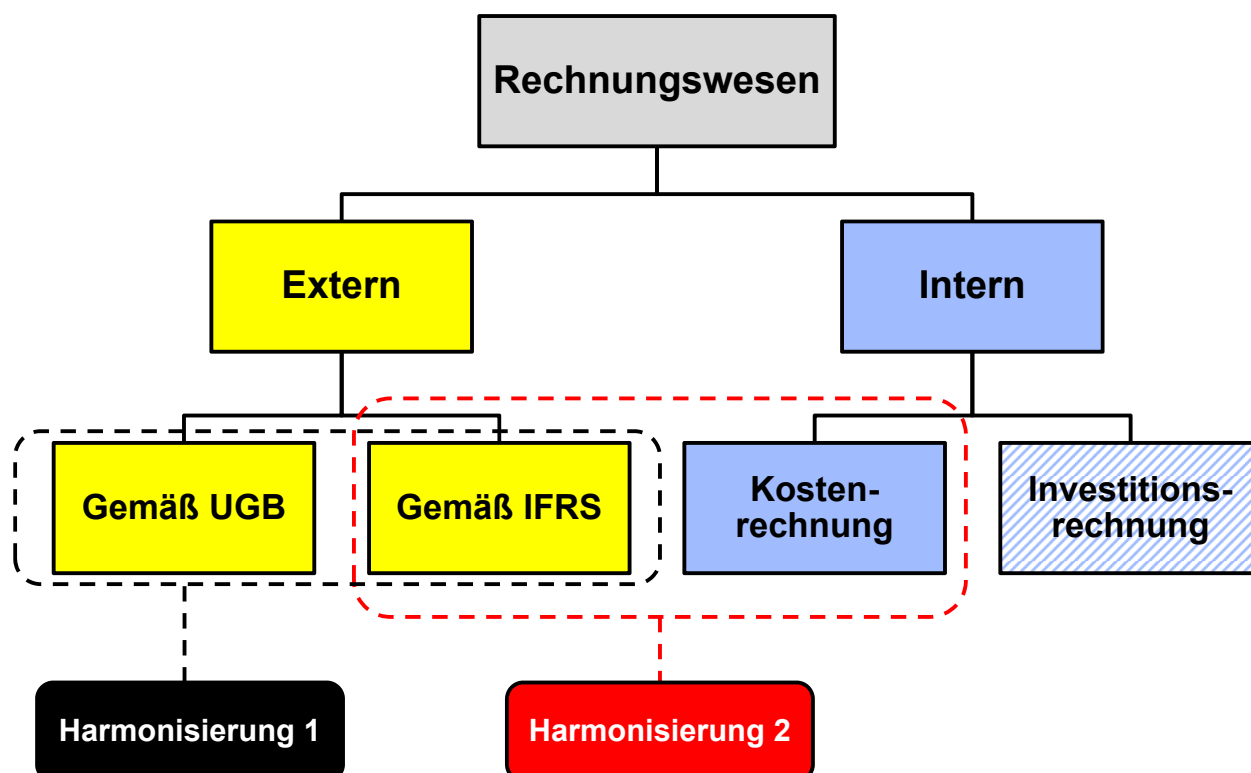
Fast Close - Ergebnis

- ▶ **Reduktion nicht wertschöpfender Aktivitäten**
- ▶ **Verkürzung der Erstellungszeit**
 - ▶ **Geprüfter Jahresabschluss zwischen 22. und 26. Februar**
 - ▶ **Reduktion um 50 Arbeitstage (-58%)**
 - ▶ **Mehr Zeit für Analyse und Entscheidungsfindung**
- ▶ **Verbesserung der Datenqualität**
- ▶ **Abschlüsse werden zu „Non-Events“**

Inhaltsübersicht

- ▶ 10 Thesen zum Reporting
- ▶ Fast Close – Zeitgewinn durch Prozessoptimierung
- ▶ **IFRS-Reporting**
- ▶ Value Reporting und Integrated Reporting

IFRS-Reporting



IFRS-Reporting - Gründe

- ▶ **Internationalisierung**
- ▶ **Finanzmarktorientierung**
- ▶ **Homogenität der Information**
- ▶ **Value Based Management**
- ▶ **Segmentberichterstattung**
- ▶ **Fair Value-Orientierung der IFRS**
- ▶ **Synergieeffekte zwischen Controlling und Rechnungswesen**

IFRS-Reporting - Voraussetzungen

- ▶ **Organisation**
- ▶ **Know-how**
- ▶ **EDV-Systeme**
- ▶ **Prozesse**

IFRS-Reporting - Herausforderungen

- ▶ **Entwicklung der IFRS**
- ▶ **Volatilität der Ergebnisse**
- ▶ **Berufsbild der Controller**
- ▶ **Heterogenität der EDV-Systeme**

Inhaltsübersicht

- ▶ 10 Thesen zum Reporting
- ▶ Fast Close
- ▶ IFRS-Reporting
- ▶ **Value Reporting und Integrated Reporting**

Value Reporting - Integrated Reporting

Gründe

- ▶ **Kritik an der Aussagefähigkeit des herkömmlichen Jahresabschlusses**
 - ▶ **Vergangenheitsorientierung**
 - ▶ **Unzureichende Darstellung immaterieller Vermögensgegenstände**
 - ▶ **Kein vollständiges Abbild der Marktwerte von Vermögen und Schulden**
 - ▶ **Unzureichende Darstellung von Risiken**
 - ▶ **Keine Darstellung künftiger Erfolgspotentiale**
 - ▶ **Nur geringe Korrelation zwischen publiziertem Ergebnis und Aktienkurs**

Value Reporting - Integrated Reporting

Gründe

- ▶ **Fehlende Information über finanzielle und nicht-finanzielle Werttreiber**
- ▶ **Zunehmende Diskrepanz zwischen Marktwerten von Unternehmen und deren buchmäßigem Eigenkapital**
- ▶ **Vermehrte Informationsansprüche von Investoren und Analysten**



Entstehen von „Wertlücken“

Value Reporting - Integrated Reporting

Ziele

- ▶ **Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Anteilseignern**
- ▶ **Verbesserung der Informationseffizienz auf den Kapitalmärkten**
- ▶ **Anhaltspunkte für eine Unternehmensbewertung durch die (potentiellen) Anteilseigner**

Value Reporting - Integrated Reporting

Definitionen

Value Reporting

- ▶ **neben den gesetzlichen Publizitätspflichten bestehende**
- ▶ **freiwillige**
- ▶ **regelmäßige**
- ▶ **erweiterte**
- ▶ **wert- und kapitalmarktorientierte**
- ▶ **externe**
- ▶ **Unternehmensberichterstattung**

Integrated Reporting

- ▶ **concise communication about how an organization's**
- ▶ **strategy**
- ▶ **governance**
- ▶ **performance and prospects**
- ▶ **in the context of its external environment**
- ▶ **lead to the creation of value in the short, medium and long term**

Quelle: International Integrated Reporting Council

Value Reporting - Integrated Reporting

Prinzipien

Value Reporting

- ▶ Management Approach
- ▶ Klarheit
- ▶ Vergleichbarkeit
- ▶ Ausgewogenheit
- ▶ Segmentierung
- ▶ Regelmäßigkeit
- ▶ Prüfung

Quelle: Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V.

Integrated Reporting

- ▶ Strategic Focus and Future Orientation
- ▶ Connectivity of Information
- ▶ Stakeholder Relationships
- ▶ Materiality
- ▶ Conciseness
- ▶ Reliability and Completeness
- ▶ Consistency and Comparability

Quelle: International Integrated Reporting Council

Value Reporting - Integrated Reporting

Inhalte

Value Reporting

- ▶ Total Return Reporting
- ▶ Value Added Reporting
- ▶ Strategic Advantage Reporting

Vgl. dazu auch MÜLLER, Michael: Shareholder Value Reporting, Wien 1998

Integrated Reporting

- ▶ Organizational Overview and External Environment
- ▶ Governance
- ▶ Business Model
- ▶ Risks and Opportunities
- ▶ Strategy and Resource Allocation
- ▶ Performance
- ▶ Outlook
- ▶ Basis of Preparation and Presentation

Quelle: International Integrated Reporting Council

Total Return Reporting

- ▶ **Aktienkursentwicklung**
- ▶ **Aktienrendite**
- ▶ **Dividendenentwicklung**
- ▶ **Dividendenrendite**
- ▶ **Vergleich mit Börsenindex**
- ▶ **Vergleich mit Branchenindizes**
- ▶ **Earnings per Share**
- ▶ **Cash-flow per Share**

- ▶ **Rating-Informationen**

Value Added Reporting

- ▶ **EBIT/EBITDA**
 - ▶ **ROIC/ROCE**
 - ▶ **Cash-flows**
- } nach Segmenten
-
- ▶ **Wertmanagement-Kennzahl (EVA[®], CVA etc.)
samt Berechnungsmodus**
 - ▶ **β-Faktor(en)**
 - ▶ **Kapitalkostensatz/-sätze samt Berechnungsmodus**

 - ▶ **Angabe von Zielwerten**
 - ▶ **Angaben zu wertorientierten Incentive-Systemen**

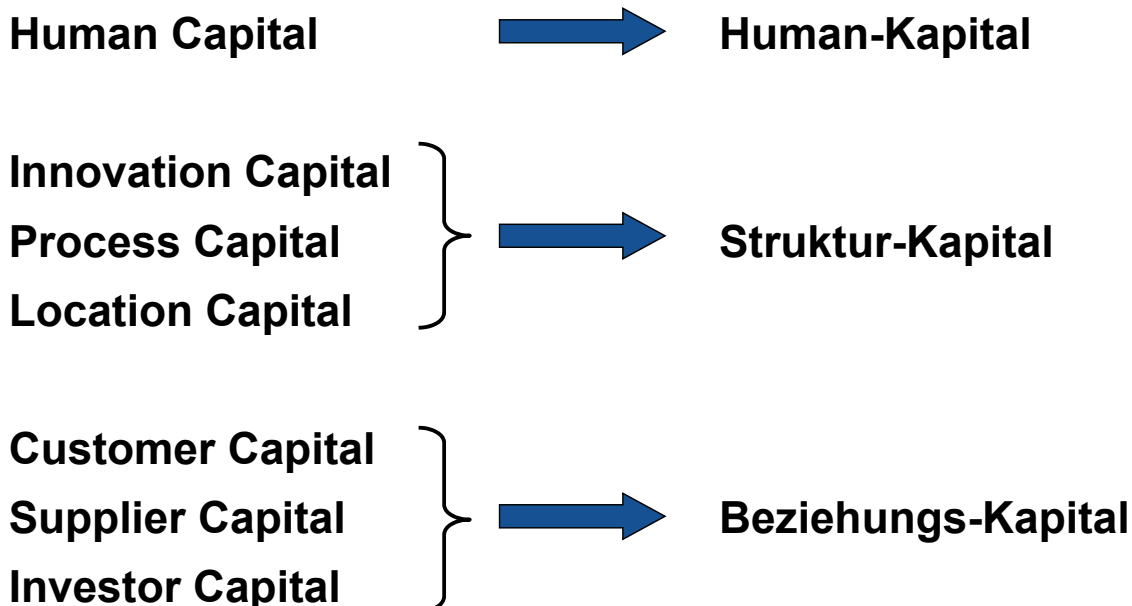
Strategic Advantage Reporting

- ▶ Strategie
 - ▶ Unternehmensumfeld
 - ▶ Corporate Governance
 - ▶ Risiken und Chancen
 - ▶ Geplante Kapazitätserweiterungen (Akquisitionen und Investitionen)
- ▶ Mitarbeiter und Management
 - ▶ Innovation/F&E
 - ▶ Prozesse
 - ▶ Absatzmärkte und Kunden
 - ▶ Beschaffungsmärkte und Lieferanten



**Intellectual
Capital
Reporting**

Intellectual Capital Reporting



Human Capital

- ▶ **Altersstruktur**
- ▶ **Dienstalter**
- ▶ **Aus- und Weiterbildung**
- ▶ **Fluktuation**
- ▶ **Fehlzeiten**
- ▶ **Mitarbeiterzufriedenheit**
- ▶ **Anzahl von Schlüsselkräften**
- ▶ **Vergütungsprinzipien für Management und Mitarbeiter**
- ▶ **Wertschaffung pro Mitarbeiter**

Innovation Capital

- ▶ **F&E-Aufwendungen (absolut und relativ)**
- ▶ **Portfolio von Patenten und anderen Immaterialgüterrechten**
- ▶ **Lizenzgebühren (erhaltene und bezahlte)**
- ▶ **Anteil neuer Produkten am gesamten Produktportfolio**

Process Capital

- ▶ **Time to Market**
- ▶ **Durchlaufzeit**
- ▶ **Lieferzeit und Liefertreue**
- ▶ **QM-System**
- ▶ **Qualitätsmaßstäbe (z.B. PPM-Raten, Six Sigma-Raten)**
- ▶ **Retournierte Produkte**
- ▶ **Kundenbeschwerden**
- ▶ **Gewährleistungsaufwendungen**

Location Capital

- ▶ **Infrastruktur**
- ▶ **Steuerbelastung**
- ▶ **Dauer von Anlagengenehmigungsverfahren**
- ▶ **Umweltstandards**
- ▶ **Regulatorische Beschränkungen**

Customer Capital

- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Zusammensetzung des Kundenportfolios
- ▶ Kundenbindungsdauer
- ▶ Wiederkauftrate
- ▶ Marktanteil und Marktwachstum
- ▶ Wertbeitrag pro Kunde

Supplier Capital

- ▶ Wesentliche Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten
- ▶ Zusammensetzung des Lieferantenportfolios
- ▶ Absicherung kritischer Einsatzfaktoren
- ▶ Lieferantenbindungsdauer
- ▶ Liefertreue (Menge, Zeitpunkt, Qualität)

Investor Capital

▶ Aktionärsstruktur

- ▶ Anteilsquote
- ▶ Free Float
- ▶ Inland/Ausland
- ▶ institutionell/privat

▶ Analysten

- ▶ Zahl der Kontakte
- ▶ Teilnehmerzahl bei Analystentreffen/Road Shows
- ▶ Zahl der Analystenberichte

▶ Rating

Value Reporting - Vorteile

▶ Erhöhung des Börsenwertes

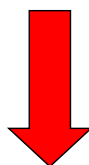
➡ zusätzliches Investitionskapital

▶ Reduktion der Volatilität des Aktienkurses und damit des β -Faktors

➡ Reduktion der Eigenkapitalkosten

▶ Implementierung eines konsistenten wertorientierten Steuerungssystems

➡ Verbesserung der Unternehmenssteuerung



**Diese Vorteile konnten jedoch bisher in empirischen
Untersuchungen nur bedingt nachgewiesen werden**

Value Reporting - Integrated Reporting

Probleme

- ▶ Preisgabe von wettbewerbsrelevanten internen Unternehmensdaten
- ▶ Mangelnde Vergleichbarkeit aufgrund fehlender Standards für Publikation und Prüfung
- ▶ Wecken zu hoher Erwartungen im Kapitalmarkt („Overselling“)
- ▶ Aufdecken übertriebener Erwartungen des Kapitalmarktes („negative Wertlücke“)
- ▶ Divergierende Informationsanforderungen von Finanzanalysten, Fondsmanagern und Kleinanlegern

Value Reporting - Integrated Reporting

Probleme

- ▶ Überforderung der Informationsadressaten (insbesondere der Kleinanleger)
- ▶ „Selektive“ Information nach Maßgabe der jeweiligen Unternehmensentwicklung
- ▶ Unzureichende Kosten-Nutzen-Relation
- ▶ Haftungsrisiken für das Management

Resümee - Diskussion

- ▶ Ist mehr Reporting wirklich besser?
- ▶ Dominiert Steuerung oder Compliance?
- ▶ Bewirkt weniger Reporting mehr?
- ▶ Führen überbordende Reportinganforderungen zu Delistings?
- ▶ Wird das Reporting überhaupt noch verstanden?
- ▶ ...?

Referent

Mag. Werner Fleischer

- ▶ Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien
- ▶ Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Industrie (Prof. Seicht)
- ▶ Tätigkeit in einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei, 1991 Steuerberaterprüfung
- ▶ Finanzmanagementfunktionen in internationalen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen
- ▶ 1998-2007 Prokurist und Bereichsleiter Konzerncontrolling der Österreichischen Elektrizitätswirtschafts-AG (jetzt: VERBUND AG)
- ▶ Seit 2007 Mitglied des Geschäftsführung der VERBUND Trading GmbH (vormals AG)
- ▶ 1981-2007 Universitätslektor an der Wirtschaftsuniversität Wien
- ▶ Seit 2005 Vorstandsmitglied des Austrian Financial Reporting and Auditing Committee (AFRAC)
- ▶ E-Mail: Werner.Fleischer@verbund.com

