

Bilanzpräsentation

## Mandantenorientierte Bilanzpräsentation – Kennzahlen und Grafiken erfolgreich einsetzen

Von StB Mag. Stefan Lami, Tirol\*

Eine attraktive Bilanzpräsentation zeichnet sich durch einen gelungenen Mix aus Vorjahresvergleichen, Kennzahlen und Grafiken aus. Die Kunst ist es, aus den vielfältigen Möglichkeiten die richtige auszuwählen, Aussagen klar und verständlich zu halten und durch eine sinnvolle Reihenfolge der präsentierten Inhalte den Mandanten zu begeistern.

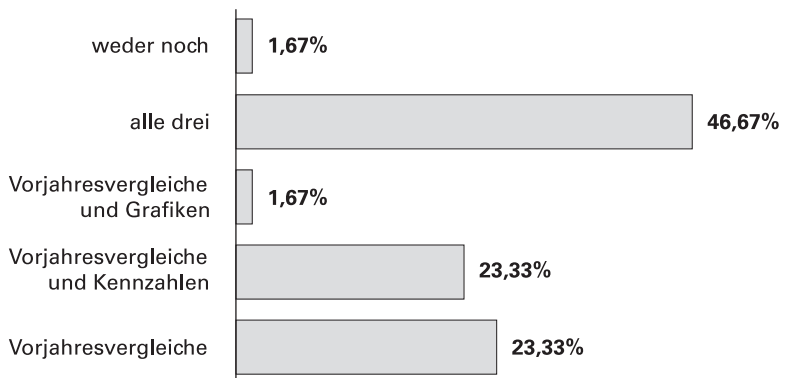
### 1. Bilanzpräsentations-Check

Der Bilanzpräsentations-Check ist eine interaktive Untersuchung und besteht aus 13 zentralen Fragen zur Bilanzpräsentation. Grundlage der hier getroffenen Aussagen sind die Antworten von 60 Steuerberatern in Österreich und Deutschland, die an dem Check teilgenommen haben (Stand Februar 2005).



Check unter [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

**Verwenden Sie für die Bilanzpräsentation regelmäßig Vorjahresvergleiche, betriebswirtschaftliche Kennzahlen bzw. Grafiken?**



**Verwendung von Grafiken ist noch nicht ausgeprägt**

So gut wie alle Steuerberater, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, verwenden zumindest eines der drei Hilfsmittel der Bilanzanalyse. Nur 1,67 v.H. setzen keines ein. Grafiken kommen allerdings nur in weniger als der Hälfte der Kanzleien zum Einsatz.

### 2. Zu den Vorjahresvergleichen

Für Vorjahresvergleiche – unabhängig davon, ob zahlenmäßige oder grafische – empfehle ich, das bilanzierte Jahr und zwei Vorjahre heranzuziehen. Eine längere Zeitreihe bringt keine wesentliche Zusatzinformation. Der Vergleich mit nur einem Vorjahr ist zu wenig aussagekräftig, da dadurch oft

**Drei-Jahres-Vergleich ist ideal**

\* Kanzleiberater und Autor von „Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten“ (Linde Verlag, Wien 2005) [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)

atypische oder außergewöhnliche Entwicklungen eines Jahres nicht sofort erkannt bzw. falsch interpretiert werden. Ein Beispiel dafür sind außergewöhnlich hohe Reparaturaufwendungen in einem Jahr. Nur durch die Betrachtung von insgesamt drei Jahren erhalten Sie einen schnellen und soliden Überblick über die tatsächliche Entwicklung des Unternehmens.

Unternehmer denken überwiegend in Erlösen und Kosten. Für die Bilanzpräsentation bedeutet diese Tatsache, dass Sie immer mit der Gewinn- und Verlustrechnung beginnen sollten. So holen Sie den Mandanten dort ab, wo er seine eigenen Überlegungen anstellt: Bei den Erlösen und Aufwendungen. Auch wenn der Jahresabschluss in einer anderen Reihenfolge aufgebaut ist, die Gewinn- und Verlustrechnung hat in der Präsentation Vorrang. Erst im zweiten Schritt sollten Sie die Bilanz – mit ausgewählten Positionen – besprechen.

**GuV-Rechnung vor Bilanz**

### 3. Zu den Kennzahlen

Fast ein Drittel der untersuchten Kanzleien verwendet keine Kennzahlen. Das spiegelt die Situation wider, die ich auch bei Seminaren und in Einzelberatungsprojekten mit Kanzleien feststelle: Auf der einen Seite verwenden Kanzleien, die die Berechnung der Kennzahlen mit Hilfe der EDV lösen können, diese auch, oft sogar zu ausführlich und zu intensiv. Es werden zu viele Kennzahlen automatisch erstellt und präsentiert, sodass der Mandant mit einem Übermaß an Kennzahlen konfrontiert wird. Für Kanzleien dagegen, die über keine EDV-mäßige Berechnung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen verfügen, ist die individuelle und händische Berechnung meist zu mühsam und zeitaufwendig. Daher unterlassen sie die Berechnung von Kennzahlen ganz.

**Starke Unterschiede bei Kanzleien**

Die für den Mandanten attraktivste Form liegt in der Mitte. Sehr wohl interessieren den Mandanten betriebswirtschaftliche Kennzahlen, allerdings nur einige besonders aussagekräftige Kennzahlen. Er möchte keinesfalls einen „Kennzahlenfriedhof“, keine unüberschaubare Ansammlung von Kennzahlen über mehrere Jahre hinweg, die es ihm so gut wie unmöglich macht, die für ihn interessanten Informationen zu erkennen. Ich empfehle Ihnen daher, zusätzlich zum Bilanz- und Erfolgsvergleich nur drei bis maximal fünf betriebswirtschaftliche Kennzahlen für die Präsentation vorzubereiten. Wählen Sie diejenigen Kennzahlen, die die Ertragskraft und die finanzielle Lage des Unternehmens anschaulich darstellen und die für das Unternehmen wesentlich sind.

**Drei bis fünf Kennzahlen sind ausreichend**

Ihre Aufgabe ist es, die ausgewählten Kennzahlen zu erläutern. Präsentieren Sie niemals Kennzahlen ohne entsprechende Interpretation. Ein exzellentes Beispiel dafür ist der Cashflow. Wenn man zehn Steuerberater fragt, was sie unter Cashflow verstehen, wird man fünf bis zehn verschiedene Antworten erhalten.

**Keine Kennzahl ohne Interpretation**

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung der Interpretation ist die Kennzahl Personalquote. Wie oft fallen in Bilanzbesprechungen Aussagen wie „Ihre Personalkosten sind zu hoch“ oder „Ihre Personalquote ist zu

hoch“? Ohne weitere Interpretation könnte der Mandant verstehen, dass zu viele oder zu teure Mitarbeiter beschäftigt sind. Tatsache ist aber, dass die Personalquote aus zwei Teilen besteht: den Personalkosten und den Umsatzerlösen. Eine zu hohe Personalquote kann genauso gut bedeuten, dass mit den vorhandenen Mitarbeitern zu wenig Umsatz gemacht wird.

Verwenden Sie für die Interpretation der Kennzahlen eine möglichst einfache Sprache. Die Aussage „Ihre Umsatzrentabilität beträgt 4 v.H.“ wird üblicherweise beim Mandanten kein besonderes Interesse erwecken. Verwenden Sie in Zukunft an Stelle der Kennzahl „Umsatzrentabilität“ den Begriff „Preisspielraum“. Dann könnte Ihre Formulierung lauten: „Ihr Preisspielraum zum Nullergebnis beträgt 4 v.H. Das heißt, dass Sie bei einer Preissenkung von 4 v.H. keinen Gewinn mehr machen“. Darauf könnte Ihr Mandant Sie fragen: „Wenn ich meinen Kunden 2 v.H. Skonto gewähre, bedeutet das, dass die Hälfte meines Gewinns weg ist?“ Er hat erkannt, wie gering die Gewinnspanne bzw. sein tatsächlicher Gewinn ist. Folglich können Sie jetzt leichter über Maßnahmen zur Verbesserung reden.

**Preisspielraum statt Umsatzrentabilität**

#### 4. Zu den Grafiken

Steuerberater, die regelmäßig Grafiken bei der Bilanzpräsentation einsetzen, sind derzeit noch in der Minderheit. Dafür nennen Steuerberater verschiedene Gründe, wie z.B.:

- Das EDV-Programm leistet das nicht.
- Die Darstellung ist umständlich und zeitaufwendig.
- Die Mandanten sind an Zahlen und Fakten interessiert.
- Eine Grafik liefert nicht mehr Informationen als eine Tabelle.

Eine Grafik erfüllt aber einige entscheidende Funktionen: die der Information, der Verständlichkeit und der Anschaulichkeit. Eine solche Wirkung sollten Sie auch bei der Bilanzpräsentation nutzen.

**Vorteil von Grafiken nutzen**

Der richtige Einsatz von Grafiken

- bedeutet, dass Entwicklungen und Zusammenhänge besser und einfacher dargestellt werden können,
- verbessert die Verständlichkeit der Information – denn die überwiegende Mehrheit der Menschen sind so genannte „visuelle Typen“ – , und
- erhöht die Erinnerung an das Gesagte. Bilder bzw. Grafiken prägen sich besser ein.

Es kommt nicht darauf an, möglichst komplexe Grafiken zu schaffen, wie z.B. dreidimensionale Darstellungen mit mehreren Parametern über eine Zeitachse. Genau das Gegenteil ist der Fall: Klare und eindeutige Balken- bzw. Säulendiagramme sind die bessere Wahl.

**Einfache Darstellung wählen**

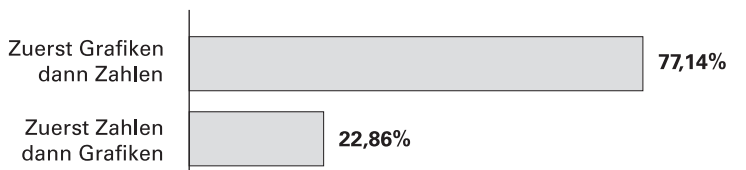
Grafiken haben auch noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Durch den Einsatz von Grafiken gewinnen Sie Zeit bei der Bilanzpräsentation. Die können Sie nutzen, um sich über Maßnahmen und die Zukunft Ihres

Mandanten eingehender unterhalten zu können. Das gelingt allerdings nur, wenn Sie die richtige Reihenfolge bei der Präsentation einhalten.

## 5. Zur Reihenfolge – zuerst Grafiken oder Zahlen?

Auch diese Frage wurde im Bilanzpräsentations-Check untersucht:

### In welcher Reihenfolge setzen Sie Grafiken ein?



Es ist erstaunlich, dass fast ein Viertel der Steuerberater, die Grafiken einsetzen, zuerst Zahlen präsentieren und erst dann Grafiken verwenden. Sie verzichten damit auf den entscheidenden Vorteil, durch die Verwendung von Grafiken Zeit zu gewinnen.

**Zeitgewinn durch Grafiken nutzen**

**Verwenden Sie immer zuerst die Grafiken.** Der Mandant sieht sofort die Zusammenhänge und erkennt die wesentlichen Veränderungen schneller. So gewinnen Sie wirklich Zeit. In vielen Fällen wird es nach der Präsentation der Grafiken gar nicht mehr notwendig sein, auf Zahlen einzugehen. Vielleicht sollten Sie das eine oder andere Detail auch noch zahlenmäßig darstellen, aber Sie haben die Prägnanz und die Wirksamkeit der Präsentation deutlich erhöht.

**Zusammenhänge und Veränderungen auf einen Blick**

## 6. Fazit

Ihr wahrscheinlich teuerstes Produkt müssen Sie auch richtig verkaufen. Präsentieren Sie Ihrem Mandanten seine Bilanz so, dass er sie versteht. Der ideale Mix aus Vorjahresvergleichen, Kennzahlen und Grafiken für eine gelungene Bilanzpräsentation sieht wie folgt aus:

**Der Mix macht's**

- Grafische Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung der letzten drei Jahre und Eingehen auf die wesentlichsten Veränderungen.
- Grafische Darstellung der Bilanz der letzten drei Jahre unter Betonung der erfolgsentscheidenden Positionen.
- Grafische Darstellung und Interpretation der wichtigsten drei bis fünf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, z.B. Eigenkapitalquote, Return on Investment, Liquiditätsgrad und Anlagendeckung.

Besonders vorteilhaft ist es, wenn in den Grafiken die entsprechenden Zahlenwerte schon eingearbeitet sind. In diesem Fall wird eine langwierige zahlenmäßige Erläuterung des Jahresabschlusses gar nicht mehr notwendig sein.