

Der Lagebericht

Vorbemerkungen

Mit dem Bilanzrechtsreformgesetz von 12/2004 stellt der Gesetzgeber erweiterte Anforderungen an den Lagebericht. Insbesondere mittelgroße Unternehmen tun sich schwer damit, ihre Gesellschaft mit dem Lagebericht *ins rechte Licht* zu rücken. Ihnen soll hier eine Hilfestellung gegeben werden.

Welche Gesellschaften müssen einen Lagebericht erstellen?

Den Lagebericht erstellen müssen:

- große und mittelgroße Kapitalgesellschaften (§§ 264.1, 267 HGB)
→ beispielsweise die AG, GmbH, Ltd. ...
- große und mittelgroße Personengesellschaften, in denen keine natürliche Person als Gesellschafter unmittelbar oder mittelbar voll haftet (§§ 264a, 264.1, 267 HGB)
→ beispielsweise die GmbH & Co. KG, Ltd. & Co. KG ...
- ferner nach § 5.2 Publizitätsgesetz rechnungslegungspflichtige Unternehmen, Genossenschaften (§ 336 HGB), Kreditinstitute (§ 340a.1 HGB) und Versicherungsunternehmen (§ 341a.1 HGB).

Auch viele Personengesellschaften trifft die Pflicht zur Erstellung eines Lageberichts.

Mit Wirkung ab 1.1.2000 sind die für Kapitalgesellschaften (gegenüber Personengesellschaften) strengeren Vorschriften auch für solche Personengesellschaften anzuwenden, in denen keine natürliche Person als Gesellschafter unmittelbar oder mittelbar voll haftet (§ 264a HGB). Dies erfasst auch die Vorschriften zum Lagebericht.

Größenklassen der Gesellschaften

Welche Kapital- oder Personengesellschaft als *klein*, *mittelgroß* oder *groß* gilt, bestimmt sich nach § 267 HGB. Mit Wirkung ab 1.1.2004 sind die Größenklassen verändert worden:

Merkmal	klein	mittelgroß	groß
Bilanzsumme	bis 4.015 T€	bis 16.060 T€	über 16.060 T€
Umsatzerlöse p.a.	bis 8.030 T€	bis 32.120 T€	über 32.120 T€
Anzahl Mitarbeiter	bis 50	bis 250	über 250

Folgen eines nicht erstellten Lageberichts

Jahresabschluss-Prüfung

Die Pflicht, den Jahresabschluss und den Lagebericht durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer testieren zu lassen (§ 316.1 Satz 1 HGB), trifft denselben Kreis der Unternehmen, die auch den Lagebericht erstellen müssen: große und mittelgroße Kapitalgesellschaften sowie große und mittelgroße Personengesellschaften ohne unmittelbar oder mittelbar voll haftenden Gesellschafter (§ 264a HGB).

In § 316.1 HGB ist der Lagebericht ausdrücklich genannt – der Jahresabschlussprüfer *muss* ihn in seine Prüfung einbeziehen.

Feststellung des Jahresabschlusses

Unterbleibt die Prüfung (auch nur des Lageberichts), „kann der Jahresabschluss nicht festgestellt werden“ (§ 316.1 Satz 2 HGB).

Ohne Lagebericht ist der Jahresabschluss nichtig.

Die Folgen wären fatal: Ohne „Feststellung“ ist der Jahresabschluss nichtig, kann eine Gewinnverwendung nicht rechtlich verbindlich beschlossen und ausgeführt werden. Eine dennoch an die Gesellschafter geleistete Zahlung stellt wohl ein Darlehen dar. Im Falle einer späteren Insolvenz könnten die nicht rechtmäßigen Ausschüttungen zurückgefordert werden. Zu steuerlichen Nachteilen kann es führen, wenn die Finanzbehörde eine Auszahlung an die Gesellschafter – abweichend von der handelsrechtlichen Sicht – als Gewinnausschüttung behandelt.

All dazu aber wird es nicht kommen: Der Jahresabschlussprüfer wird den fehlenden Lagebericht einfordern und die Folgen eines Fehlens aufzeigen. Das setzt natürlich voraus, dass das Unternehmen den Jahresabschlussprüfer beauftragt, also die Prüfungspflicht des Jahresabschlusses beachtet.

Der freiwillig erstellte Lagebericht

Freiwillige Informationen im Jahresabschluss

Generell darf jedes Unternehmen über das gebotene Maß hinaus freiwillig weitere Informationen geben. Dies findet seine Grenzen dort, wo falsche oder irreführende (ggf. auch überflüssige) oder unbrauchbare Informationen gegeben werden.

Der Bilanzleser erwartet vollständige Information zu allen berichtenswerten Aspekten. Und er erwartet ausdrücklich keine Information, wenn berichtenswerte Aspekte nicht vorliegen.

Wird zu einem Sachverhalt keine Information gegeben, geht der kundige Bilanzleser davon aus, dass dieser Sachverhalt in dem Unternehmen nicht existiert oder von nur ungeordneter Bedeutung ist.

Es geht um Klarheit, um Wahrheit und um angemessene Gewichtung einzelner Aussagen.

Freiwillige Informationen im Jahresabschluss prüfungspflichtiger Gesellschaften – z.B. als *Geschäftsbericht* bezeichnet – unterliegen zwar nicht der detaillierten Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer. Der Abschlussprüfer muss die gegebenen Zusatz-Informationen jedoch kritisch durchsehen und ggf. darauf

hinwirken, dass etwaige Widersprüche zu Aussagen im Jahresabschluss oder Lagebericht behoben werden; gelingt dies nicht, muss er den Bestätigungsvermerk einschränken oder versagen bzw. – bei freiwilligen Prüfungen – den Prüfungsauftrag kündigen. (Quelle: IDW PS 202: „Die Beurteilung von zusätzlichen Informationen, die von Unternehmen zusammen mit dem Jahresabschluss veröffentlicht werden“, Stand 17.11.2000)

Was gilt für den freiwillig erstellten Lagebericht?

Zur Klarstellung: Hier geht es um die Frage, welche Anforderungen für den insgesamt *freiwillig erstellten* Lagebericht (z.B. einer „kleinen“ Kapitalgesellschaft) gelten. Es wird *nicht* die Frage diskutiert, ob und in welchem Umfang weitere Informationen in einem *zwingend* erstellten Lagebericht enthalten sein dürfen.

§ 289 HGB stellt die Anforderungen an den Lagebericht eindeutig dar. Daraus folgt: Was als „Lagebericht“ bezeichnet wird, hat diesen Anforderungen zu entsprechen.

Wo Lagebericht draufsteht muss auch Lagebericht drin sein!

„... mit dem Lagebericht (ist) ein fester Begriffsinhalt verbunden... Auch Unternehmen, die einen Lagebericht freiwillig aufstellen, haben ... die ... aufgestellten Anforderungen zu beachten.“ (Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Stand 4.12.2001, Ziffer 8.)

Folgende Punkte machen dies deutlich:

- Ein unvollständiger Lagebericht suggeriert dem Bilanzleser, dass Weiteres nicht zu berichten ist. Das aber trifft auf den *unvollständigen* Lagebericht nicht zu. (Grundsatz der Vollständigkeit)
- Die Einschätzung der Unternehmensführung zur Lage und voraussichtlichen Entwicklung des Unternehmens interessiert jeden Bilanzleser. Der Nutzen für den Bilanzleser steht außer Zweifel.
- Es widerspricht den Grundsätzen von Klarheit und Wahrheit, wenn dem Unternehmen vorliegende Informationen nicht an den Bilanzleser weitergegeben werden. Wesentliche Informationen dürfen nicht *verheimlicht* werden. Und daran, dass dem Unternehmen weitergehende Informationen möglicherweise gar nicht vorlägen, werden erhebliche Zweifel angemeldet: Der Lagebericht fordert die Niederschrift der unternehmenseigenen Einschätzungen über den Lauf des vergangenen Geschäftsjahres und über die Zukunftsprognose. Derartige Einschätzungen existierten in jedem Unternehmen! Das gilt auch für die gar nicht so aufwendige Analyse. Es mag schwer fallen, eigene Einschätzungen und Beurteilungen zu *formulieren*, damit aber kann die Zurückhaltung von Informationen nicht begründet werden.

Wo kein Kläger, da kein Richter:

Unmittelbare Rechtsfolgen stellen sich nur ein, wenn die Pflicht zur Erstellung des Lageberichts besteht (siehe vorstehendes Kapitel).

Aus im *freiwilligen* Lagebericht wissentlich gegebener Falschinformation kann die Unternehmensführung grundsätzlich in Haftung geraten gegenüber denjenigen, die gegebene Informationen für ihre Entscheidung (Beteiligung am Unternehmen, Kreditvergabe) nutzten. Das aber ist (für den hier betrachteten Kreis der Unternehmen) kaum zu erwarten:

- Banken haben sich erhöhten Sachverstand zurechnen zu lassen und gewinnen weitere Informationen aus (Kredit-) Gesprächen (insbesondere Kreditrating). Außerdem fordern sie Sicherheiten, die einen Schaden begrenzen.
- Ähnlich im Falle von Beteiligungen: Auch hier wird kaum ausschließlich auf Grundlage des Jahresabschlusses (oder gar des Lageberichts) entschieden werden.

Der Lagebericht

Die Inhalte des Lageberichts (§ 289 HGB)

- Absatz 1 enthält zwingende Vorgaben zu dem, was ausnahmslos jeder Lagebericht enthalten muss. Dies bringt das Wort „sind“ im ersten Satz zum Ausdruck.
- Absatz 2 enthält zwingende Vorgaben zu dem, was im Lagebericht angegeben werden muss, soweit die genannten Punkte für das Unternehmen inhaltlich zutreffend sind. Es handelt sich hierbei keinesfalls um Wahlrechte; es ist eine Muss-Bestimmung. Dies bringt das Wort „soll“ im ersten Satz zum Ausdruck.
- Absatz 3 enthält weitere zwingende Vorgaben, die ausschließlich für große (Kapital-) Gesellschaften gelten.

§ 289 HGB enthält keine Wahlrechte!

Generelle Anforderungen

Der Lagebericht hat folgenden Grundsätzen zu entsprechen:

- Grundsatz der Vollständigkeit: Alles, was zur Beurteilung von Lage und Entwicklung des Unternehmens erforderlich ist.
- Grundsatz der Wesentlichkeit: Alles, was für das Unternehmen bedeutend oder den Adressaten (Bilanzleser) von Interesse ist. Es ist individuell zu bestimmen, was „wesentlich“ ist (von Größe, Branche, wirtschaftlicher Lage des Unternehmens beeinflusst).
- Grundsatz der Richtigkeit: zutreffend, wahr, plausibel, schlüssige Folgerungen aus Annahmen
- Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit: klar, eindeutig, verständlich, angemessener Detaillierungsgrad, Vergleichsmöglichkeit (z.B. Vorjahres-/Mehrjahresvergleiche, Kennzahlen, Branchen-/Wettbewerbsvergleiche)
- Grundsatz der Stetigkeit: grundsätzlich gleich bleibender Aufbau, Vergleichsdaten, Kennzahlen

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Stand 4.12.2001)

Zu § 289.1 HGB

In ausnahmslos jedem Lagebericht ist zu berichten über:

Was?	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none">• Geschäftsverlauf• Geschäftsergebnis• Lage der Gesellschaft	Der Bericht hat sich auf eine angemessene Analyse der wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren zu stützen. Dafür ist auf im Jahresabschluss ausgewiesene Beträge und Angaben Bezug zu nehmen.
<ul style="list-style-type: none">• Voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft	Dafür sind wesentliche Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern. Anzugeben sind die zugrunde liegenden Annahmen.

Geschäftsverlauf und Geschäftsergebnis

Es „ist ein Überblick über die Entwicklung des Unternehmens und deren ursächliche Ereignisse in der Berichtsperiode zu geben.“ Dabei ist auch eine Wertung erforderlich: ob „die Entwicklung als günstig oder ungünstig beurteilt“ wird. Soweit wesentlich, ist auf folgende Punkte einzugehen:

- Entwicklung der Branche und Gesamtwirtschaft;
- Umsatz- und Auftragsentwicklung;
- Produktion: Mengen wichtiger Produktgruppen, Änderung des Sortiments, Investitionen, Kapazitätsauslastung;
- Entwicklung des Beschaffungsmarkts, Preis- und sonstige Risiken;
- Abschluss, Pläne und Risiken von Investitionen;
- abgeschlossene und geplante Finanzierungsmaßnahmen: Aktienemission, Änderung von Kreditlinien;
- Angaben zum Personal- und Sozialbereich wie Aufwandsstruktur, Aus- und Fortbildung, tarifliche und Betriebs-Vereinbarungen, Streiks;
- Umweltschutz;
- sonstige wichtige Vorgänge, z.B. Abschluss wichtiger Verträge.

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 23 und 24, Stand 4.12.2001)

Lage der Gesellschaft

Über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft ist wahrgemäß und angemessen zu berichten. Dabei sind besondere Einflüsse im Geschäftsjahr sowie auch künftige Entwicklungen ausgewogen zu berücksichtigen.

- Zur Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslagen sind Kennzahlen zweckmäßig.
- Die Finanzlage erstreckt sich auch auf die Liquidität, eine Kapitalflussrechnung kann sich anbieten.
- Bei der Ertragslage sind Sondereinflüsse (ungewöhnliche, außerordentliche Ereignisse, unternehmerische Dispositionen, inflationsbedingte Auswirkungen) zu berücksichtigen; ein bereinigtes Ergebnis kann für einen Zeit- und Unternehmensvergleich auszuweisen sein. Auf die Fähigkeit, in Zukunft Erträge erzielen zu können, ist einzugehen.

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 25-28, Stand 4.12.2001)

Risiken der künftigen Entwicklung

Zur Vollständigkeit und Klarheit gehört auch die Darstellung von Risiken.

- Darzustellen sind die wesentlichen Risiken der künftigen Entwicklung: Risiken, „die entweder bestandsgefährdend sind oder einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslagen haben können.“ Den Fortbestand gefährdende Risiken sind deutlich darzustellen; ist der Fortbestand gesichert, genügt es, dass dies aus den Ausführungen zweifelsfrei erkennbar ist.
- Über sonstige Risiken ist zu berichten, soweit sie sich „in wesentlichem Umfang nachteilig auf den Geschäftsverlauf bzw. die Lage auswirken und somit die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen können“. Ursache von Risiken können Branchen-, politische, rechtliche, gesellschaftliche Entwicklungen sein, ebenso Faktoren des Beschaffungs- und Absatzmarktes, aus Produktion, Personal, Finanzierung, Investition. Dabei ist auf einen künftigen Zeitraum von 2 Jahren abzustellen.

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 29-36, Stand 4.12.2001)

Voraussichtliche Entwicklung

- Um die Unsicherheit von Prognosen darzulegen, sollen Umsatz- und Ergebniserwartungen usw. umschrieben werden (in Bandbreiten angeben oder komparative Angaben).
- Die Art der Schätzung, deren Zeithorizont, zugrunde liegende Annahmen und Ursache-Wirkung-Zusammenhänge sind darzustellen.
- Die Prognose liegt im Ermessen der Unternehmensleitung, muss aber plausibel, insgesamt realistisch, dagegen aber nicht pessimistisch ausgerichtet sein.
- Die Prognose soll einen Zeitraum von mindestens 2 Jahre umfassen.

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 41-44, Stand 4.12.2001)

Zu § 289.2 HGB

Soweit wesentliche Sachverhalte zu folgenden Aspekten vorliegen, *muss* im Lagebericht berichtet werden über:

Was?	Anmerkung
<ul style="list-style-type: none">• Wichtige Vorgänge nach Ende des Geschäftsjahres.	
<ul style="list-style-type: none">• Ziele und Methoden eines Risikomanagements• Methoden der Absicherung von Sicherungsgeschäften und ähnlichem	Nur für Finanzinstrumente; Methoden sind insbesondere Hedge-Geschäfte.
<ul style="list-style-type: none">• Risiken aus Finanzinstrumenten, und zwar jeweils Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditätsrisiken und Risiken aus Zahlungsstromschwankungen (Cash Flow)	Nur, wenn für die Beurteilung der Lage oder der Entwicklung der Gesellschaft von Belang.
<ul style="list-style-type: none">• Forschung und Entwicklung	
<ul style="list-style-type: none">• Zweigniederlassungen	
<ul style="list-style-type: none">• Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat	Nur für börsennotierte Aktiengesellschaften

Wichtige Vorgänge nach Ende Geschäftsjahres

Es ist (verbal, ohne Quantifizierung) über Vorgänge zu berichten,

- die sich auf die künftige Lage des Unternehmens auswirken können (z.B. Fortbestand) oder
- die eine andere Lagebeurteilung erforderlich gemacht hätten, wenn sie im laufenden Geschäftsjahr eingetreten wären.

(Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 38-40, Stand 4.12.2001)

Risikomanagement, Methoden von Finanzinstrumenten

./.

Risiken aus Finanzinstrumenten

./.

Forschung und Entwicklung

Hierzu sind Erläuterungen erforderlich, wenn

- Forschung und Entwicklung betrieben oder
- auf (für die Branche) übliche Forschung und Entwicklung verzichtet wird.

Dabei ist ein „Eindruck über die globale Ausrichtung ... sowie ... deren Intensität im Zeitablauf“ zu vermitteln. Informationen über Forschungsergebnisse, Entwicklungsabsichten, aufgewendete Beträge für einzelne Projekte sind nicht grundsätzlich zwingend. (Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 45-47, Stand 4.12.2001)

Zweigniederlassungen

Die Orte in- und ausländischer Zweigniederlassungen sind nennen, Zugehörigkeiten aufzuzeigen und wesentliche Änderungen (Neugründungen, Schließungen, Verlegungen) darzustellen. (Quelle: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Ziffern 48-49, Stand 4.12.2001)

Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat

./.

Zu § 289.3 HGB

Große (Kapital-) Gesellschaften müssen in die Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren einbeziehen, sofern dies bedeutsam ist. Als Beispiele dafür werden Umwelt- und Arbeitnehmerbelange genannt.

Empfehlungen

Konkrete Empfehlungen zu den Inhalten des Lageberichts zu geben oder gar eine Vorlage anzubieten, fällt schwer. Durch Größe, Branche, Steuergestaltungen, Rechtsform, Bilanzleserschaft, Stärken und Schwächen usw. ist jedes Unternehmen *einzigartig* – ebenso individuell muss auch der Lagebericht ausfallen.

Nachfolgend werden die vorstehenden Ausführungen um einen praktischen Ansatz ergänzt. Im Fokus sind dabei mittelgroße Kapital- und Personengesellschaften.

(1) Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung

- Umsatzerlös

Hier kann sich auch eine Betrachtung des mengenmäßigen Outputs anbieten. Dadurch werden insbesondere Änderungen der Verkaufspreise transparent. Über wesentliche Änderungen sollte berichtet werden, denn dies hat Auswirkungen auf die „Qualität“ des Umsatzes und das Ergebnis.

Insbesondere bei starken Schwankungen im Umsatz (oder Absatz = Menge) sind die Gründen zu eruieren. Es kann verschiedene Ursachen haben. Ist beispielsweise die Absatzmarktsituation ursächlich, kann mit Branchenvergleichsdaten dargelegt werden, wie sich das Unternehmen im

Vergleich zu anderen Unternehmen *geschlagen* hat. Gab es hingegen Probleme im Bereich der Produktion (Maschinenausfall, Zulieferer, Personal), wäre ggf. darüber zu berichten.

- **Materialeinsatz**

Bei Material- und Fremdleistungseinsatz können Verbrauch (Menge) und Einkaufspreise berichtenswert sein.

- **Personalaufwand**

Auch der Personalaufwand wird eine wertmäßig große Position in der Gewinn- und Verlustrechnung darstellen. Seine Veränderung zu den Vorjahreszahlen lässt sich auf die Menge (Ein- und Austritte) sowie den Preis (Lohn-/Gehaltserhöhungen, Einführung einer Erfolgsbeteiligung) zurückführen.

- **Sonstige Positionen**

Jeder Position der Gewinn- und Verlustrechnung sollte der jeweilige Vorjahreswert gegenüber gestellt werden. Wesentlichen Abweichungen zu den Vorjahreswerten ist nachzugehen.

Bei der Frage, was hier als wesentlich gilt, sollte sowohl auf die relative als auch die absolute Änderung abgestellt werden. Es kann sich anbieten, den drei bis fünf größten relativen als auch den drei bis fünf größten absoluten Veränderungen nachzugehen. Manche positive Abweichung (Bsp.1: im Umsatz / Bsp.2: im sonstigen Ertrag) stellt sich auch als negative Abweichung (Bsp.1: im Materialaufwand / Bsp.2: im sonstigen Aufwand) dar und ist auf die gleiche Ursache zurückzuführen (Bsp.1: höherer Absatz / Bsp.2: Kauf und Verkauf eines geleasteten PKW).

Die Erläuterung dessen, was zu wesentlichen Abweichungen einzelnen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung geführt hat, wird regelmäßig ausreichen, die Veränderung des Ergebnisses zu begründen.

Jahresabschluss → **Darstellung von Daten.**
Lagebericht → **mehr Analyse und Kommentierung.**

(2) Analyse der Bilanz

- **Liquidität und Kapitalausstattung**

Von großer Relevanz sind oft die Liquidität (finanzielle Lage) und die Kapitalausstattung (Eigen- und Fremdkapital).

- **Anlagevermögen**

Von wesentlicher Bedeutung sind oft die Investitionen.

- **Sonstige Positionen**

Jeder Position der Bilanz sollte der jeweilige Vorjahreswert gegenüber gestellt werden. Wesentlichen Abweichungen zu den Vorjahreswerten ist nachzugehen. Ggf. ist im Lagebericht darüber zu berichten. Beispielsweise können einzelne Großprojekte die Positionen Forderungen und/oder Vorräte ungewöhnlich stark erhöhen.

(3) Sonstiges

Auch sonstige bedeutsame Aspekte sind aufzugreifen. Nicht alles muss sich in der Gewinn- und Verlustrechnung oder in der Bilanz (in wesentlicher Größenordnung) niederschlagen.

Auch die Nennung der Anzahl beschäftigter Auszubildender kann sinnvoll sein – es kann als Beitrag zur Sicherung künftigen Fachkräftebedarfs sowie *soziales Engagement* betrachtet werden und den Bilanzleser interessieren.

Beachten Sie die Stetigkeit: In künftigen Jahren sollen Art der Berichterstattung und gewählte Kennzahlen beibehalten werden!.

(4) Bericht zu Geschäftsverlauf und -ergebnis

§ 289 HGB fordert ausdrücklich die Darstellung des Geschäftsergebnisses. Und der Umsatzerlös wird die größte Position der Gewinn- und Verlustrechnung sein. Beides sollte – im Vergleich zum Vorjahr – wertend (ist es gut oder schlecht) dargestellt werden.

Je nach Art, Größe, Ausrichtung des Unternehmens können einzelne Sparten (ebenfalls Umsatz und Ergebnisse) separat darzustellen sein. Für mittelgroße Unternehmen, die innerhalb einer Branche tätig sind, wird dies allerdings nur selten erforderlich werden.

Aus der Analyse von Gewinn- und Verlustrechnung (1), Bilanz (2) und der Auflistung sonstiger Aspekte (3) ergibt sich, worüber zu berichten ist. Stellen Sie die wichtigen Aspekte jeweils im Zusammenhang (Ursache – Wirkung) dar.

Für eine umfangreiche Berichterstattung bietet sich eine Untergliederung an (aus: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Anhang, Stand 4.12.2001):

- Branche, Gesamtwirtschaft
- Umsatz-, Auftragsentwicklung
- Produktion
- Beschaffung(smarkt)
- Investitionen (Sach- und Finanzinvestitionen)
- Finanzierung
- Personal- und Sozialbereich
- Umweltschutz
- Wichtige Vorgänge

Stellen Sie grundsätzlich alles wertend dar (beurteilen Sie es als gut oder schlecht?).

Beachten Sie die Stetigkeit: In künftigen Jahren sollen Art der Berichterstattung und gewählte Kennzahlen beibehalten werden!.

(5) Bericht zur Lage der Gesellschaft

Aus der Analyse von Gewinn- und Verlustrechnung (1), Bilanz (2) und dem Bericht über den Geschäftsverlauf (4) ergibt sich die „Lage“ der Gesellschaft. Es ist auch eine Art Summary (Zusammenfassung) der bisherigen Aussagen (4) – hier aber liegt der Fokus auf den *Auswirkungen* auf die Vermögens-, die Finanz- und die Ertragslage.

Es kann sich anbieten, Kennzahlen zu verwenden. Falls Sie eigene Kenngrößen kreieren, müssen Sie die Berechnung und besondere Aussagekraft erläutern.

Für eine umfangreiche Berichterstattung bietet sich eine Untergliederung an (aus: RS HFA 1: „Aufstellung des Lageberichts“, Anhang, Stand 4.12.2001):

- Vermögenslage
- Finanzlage
- Ertragslage
- ggf. Aufgliederung in Sparten/Segmente, Mehrperiodendarstellungen

Achten Sie auf die Stetigkeit: Die Art der Berichterstattung und gewählte Kennzahlen sollen grundsätzlich beibehalten werden. Manche Kennzahl stellt sich im Geschäftsjahr positiv dar. Das

mag dazu verleiten, sie hervorzuheben. Im Folgejahr aber kann die Kennzahl weniger *attraktiv* sein, so dass ein Hervorheben nicht gewünscht wäre.

(6) Analyse der voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft

Welches Ergebnis erwarten Sie für das nächste Jahr?

Was sind die wesentlichen Ziele? Welche Strategien wollen Sie zur Zielrealisierung anwenden?

Wie oder womit wollen Sie z.B. ein Ertragswachstum erreichen? Warum wird der Absatz Ihrer Produkte steigen? Haben Sie neue Verkäufer eingestellt? Bedienen Sie neue Absatzmärkte (z.B. im Ausland)? Beschreiten Sie weitere Absatzwege? Warum wird die Nachfrage nach Ihren Produkten steigen? Bringen Sie neue Produkte auf den Markt? Sinken die Kosten der Vorlieferer? Sinken Ihre Produktionskosten? Warum wird die Produktivität steigen? Setzen neue Maschinen ein? Bauen Sie Personal ab? ...

Welche Annahmen liegen Ihrer Planung zugrunde? Was sind die Voraussetzungen, die eintreten müssen, um Ihre Ziele zu erreichen? Planen Sie beispielsweise ein Gewinnwachstum durch höheren Absatz und Personalabbau infolge neuer Maschinen, dann können Voraussetzungen sein: (1) gegebene Nachfrage nach größerer Absatzmenge, (2) vorhandene Kapazität des Vertriebs, (3) Kauf und (4) Finanzierung und (5) Installation der Maschine, (6) kein Widerspruch des Betriebsrats zu Personalabbau.

Vorstehendes hat auch einen zeitlichen Aspekt: Basiert Ihre Umsatzplanung z.B. auf höherer Produktion ab Juli, dann muss die neue Maschine bis Juli betriebsbereit sein.

Ihre Einschätzung: Warum gehen Sie davon aus, dass Ihre Planung zutreffend ist? Warum werden die Ihrer Planung zugrunde liegende Voraussetzungen Ihrer Ansicht nach eintreten?

Geben Sie dem Bilanzleser mit dem Lagebericht alle ihm noch fehlenden Informationen, die er für ein finanzielles Engagement in Ihr Unternehmen benötigt(e).

(7) Bericht zur voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft

Stellen Sie die wesentlichen Fakten dar, die Sie für die Erstellung Ihrer Planungen verwendet haben, und die gesetzten Ziele sowie die Strategien, die Sie zur Zielrealisierung anwenden wollen. Nennen Sie die Voraussetzungen und Annahmen, die Ihrer Planung zugrunde liegen. Stellen Sie insgesamt dar, warum Sie davon ausgehen, dass Ihre Planungen zutreffend sind. Und benennen Sie klar etwaige Risiken.

Vorstehende Aspekte lassen sich kaum getrennt voneinander formulieren – vielmehr geht dies ineinander über. Stets beachten: es geht hier um das Wesentliche – all die kleinen Randaspekte gehören hier nicht hinein.

Beispiel 1: Hier ein sehr detailliertes Beispiel (so viel wird *eher nicht* erwartet):

Voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft

Für das kommende Geschäftsjahr gehen wir von einem Anstieg des Ergebnisses um 5 bis 10% aus.

Es ist vorgesehen, zur Mitte des kommenden Geschäftsjahres drei Produktionsmaschinen für das Produkt A durch vier leistungsstärkere zu ersetzen. Die neuen Maschinen verzeichnen eine geringere Personalintensität und verursachen geringere Energiekosten. Der Output wird um bis zu 50% gesteigert werden können. Die Kostenvorteile der neuen Maschinen sowie der höhere Output und infolge dessen steigende Umsatz werden sich insbesondere ab dem übernächsten Geschäftsjahr, dem ersten vollen Betriebsjahr der Maschinen, niederschlagen. Für das übernächste Kalenderjahr erwarten wir einen weiteren Gewinnzuwachs.

In unserer Geschäftsplanung für das kommende Geschäftsjahr gehen wir davon aus, dass die neuen Maschinen per Juli einsatzbereit installiert sind, Output und Umsatz unseres Produktes A um 25% steigen und fünfzehn Mitarbeiter gegen Zahlung von Abfindungen in üblicher Höhe bis September des Folgejahres freigesetzt werden können. Der Kaufvertrag über die Maschinen ist bereits unterzeichnet, die Finanzierung durch die Hausbank verbindlich zugesagt. Infolge weiter steigender Nachfrage nach unserem Produkt A (es zählt im Wettbewerbsvergleich nach wie vor zu den Besten), sehen wir keine Risiken darin, diesen höheren Absatz zu realisieren. Unser Betriebsrat hat die vorgesehene Freisetzung von Personal bisher abgelehnt. Es droht ein Arbeitsgerichtsverfahren. Wir gehen davon aus, die Mitarbeiter plangemäß freisetzen zu können und nicht höhere Abfindungen zahlen zu müssen als üblich.

Im Übrigen erwarten wir einen normalen Geschäftsverlauf. Besondere Risiken bestehen nicht.

Beispiel 2: Hier ein weiteres Beispiel (eher angemessen):

Voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft

Für das kommende Geschäftsjahr gehen wir von einem Anstieg des Ergebnisses um 5 bis 10% aus.

Infolge hoher Nachfrage und weiterhin als gut beurteilter Absatzchancen für ein wichtiges Produkt werden wir dessen Produktionskapazität durch Einsatz leistungsstärkerer Maschinen steigern und gleichzeitig die Personalintensität reduzieren. Bereits ergriffene Maßnahmen zielen auf eine Realisierung des Vorhabens in der zweiten Hälfte kommenden Geschäftsjahres. Berichtenswerte Risiken, die dieses Projekt gefährden könnten, liegen nicht vor.

Im Übrigen erwarten wir einen normalen Geschäftsverlauf. Besondere Risiken bestehen nicht.

(8) Wichtige Vorgänge nach Ende Geschäftsjahres

Berichten Sie insbesondere über das, worüber sie auch im Lagebericht zum Ende des kommenden Geschäftsjahres berichtet hätten.

(9) Risikomanagement, Methoden von Finanzinstrumenten

./. (Dies führte hier zu weit.)

(10) Risiken aus Finanzinstrumenten

./. (Dies führte hier zu weit.)

(11) Forschung und Entwicklung

Sofern Ihr Unternehmen Forschung und Entwicklung betreibt, dann berichten Sie - unter dem Aspekt der Wesentlichkeit – über erwartete Ergebnisse (Erfolge, Misserfolge), Chancen (Umsatz, Marktführerschaft) und Risiken (Zielverfehlung).

Was wesentlich ist, ergibt sich aus dem Einzelfall – allgemein kann gelten: Je wichtiger ein Produkt als (potentieller) Umsatzbringer ist und je höher deren Forschungs- und Entwicklungskosten sind (bzw. künftig sein werden) und je gefährdeter das Projekt ist und je wichtiger der Projekterfolg für sonstige Belange (z.B. Image für Marktführerschaft) ist, desto wichtiger ist es, über das einzelne Produkt zu berichten. Je weniger Vorstehendes für ein einzelnes Produkt gilt, desto eher genügt die Berichterstattung über Produktbereiche.

Eine umfangreiche Berichterstattung ist *nicht* erforderlich. Vieles gefährdete Wettbewerbsvorteile.

(12) Zweigniederlassungen

Sofern das Unternehmen Zweigniederlassungen unterhält, ist ggf. darüber zu berichten, wie es um diese steht.

Wie immer gilt auch hier der Grundsatz der Wesentlichkeit – allgemein kann gelten: Je wichtiger eine einzelne Zweigniederlassung als (potentieller) Umsatzbringer ist und je gefährdeter der Standort ist und je gewichtiger sonstige Belange sind (z.B. Image für Marktführerschaft), desto wichtiger ist es, über die einzelne Zweigniederlassung zu berichten. Je weniger Vorstehendes für die einzelne Niederlassung gilt, desto eher genügt die Berichterstattung über eine Gruppe von Zweigniederlassungen.

Eine umfangreiche Berichterstattung ist *nicht* erforderlich.

Beispielsweise interessiert sich der Bilanzleser bei Eröffnung der ersten Zweigniederlassung stark für Erfolgsaussichten, Personalausstattung, Finanzierung usw. Anders aber, wenn die Gründung „alltäglich“ wäre; hier genügte allein die Nennung der Anzahl der im Geschäftsjahr erfolgten Neugründungen.

(13) Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat

./.. (Dies führte hier zu weit.)

Unsere Hilfestellung

Die Inhalte des Lageberichts können weitgehend nur aus dem Unternehmen selbst kommen. Wir bieten ein Gespräch, in dem wir gemeinsam mit Ihnen die wesentlichen Fakten herausfinden. Auf Ihren Wunsch, unterstützen wir gern auch bei der Formulierung.