

2. Optimierung der Berichtsinhalte

Zielsetzung des Berichtswesens muss es sein, die Adressaten mit den relevanten Informationen zu versorgen. Die „Wesentlichkeit“ ist hierbei wichtig, da häufig zu viele Informationen bereitgestellt werden oder unwesentliche Informationen einen zu hohen Stellenwert einnehmen. Des Weiteren geht mit der Optimierung der Inhalte das konsequente Abschaffen von redundanten Berichten einher. Grundsätzlich hat sich für die inhaltliche Optimierung des Reportings ein dreistufiges Modell bewährt, um eine strukturierte Vorgehensweise sicherzustellen (s. Abbildung 11; s. auch Feichter/Ruthner 2015a).

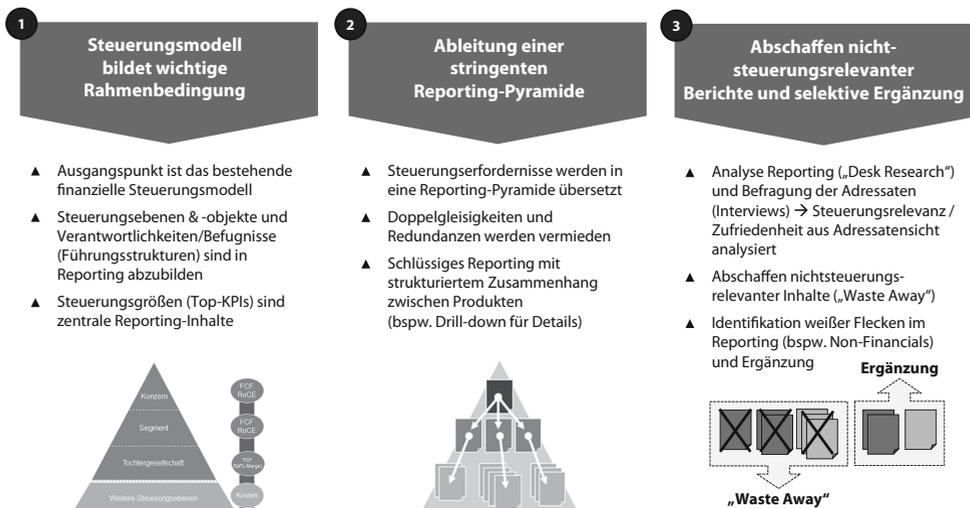


Abbildung 11: Dreistufiges Modell zur Optimierung des Reportings

2.1. Klärung des Steuerungsmodells

Das Steuerungsmodell ist eine der zentralen Determinanten für die Gestaltung des Berichtswesens. Es definiert, welche Steuerungsebenen (Konzern, Segment, Einzelgesellschaft etc.) sowie welche Steuerungsobjekte (Produkt, Kunde, Projekt etc.) relevant sind. Diese Ebenen bzw. Objekte sind entsprechend im Reporting abzubilden, damit die zuständigen Personen ihre Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen können.

Daneben definiert das Steuerungsmodell auch wesentliche Steuerungsgrößen – die KPIs. Diese sind jedenfalls im Reporting abzubilden, sie dienen auch der Performance-messung und zur Ableitung von Zielvorgaben. Die Integration als Bemessungsgrundlage im Anreizsystem ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um eine effektive Steuerung im

Unternehmen sicherzustellen. Die Inhalte des Steuerungsmodells (im Sinne der KPIs und Zielvorgaben) sind jedenfalls zentrale Inhalte im Management Reporting.

Abbildung 12 fasst die wesentlichen Eckpunkte des Steuerungsmodells, die unbedingt im Berichtswesen abgebildet werden müssen, zusammen.

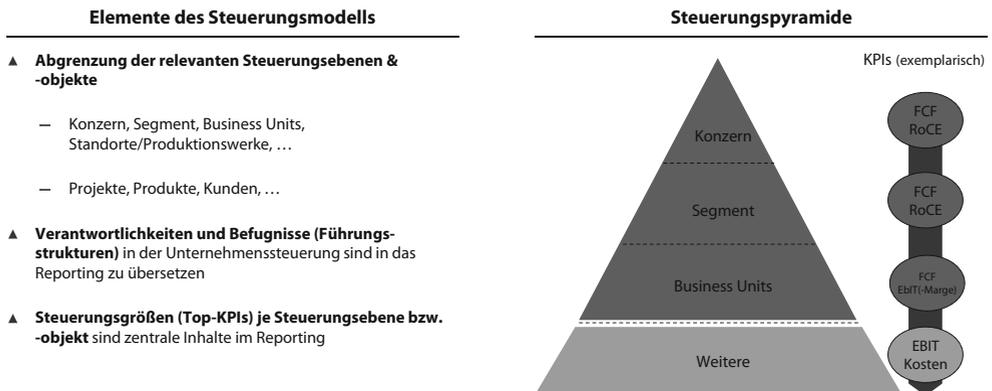
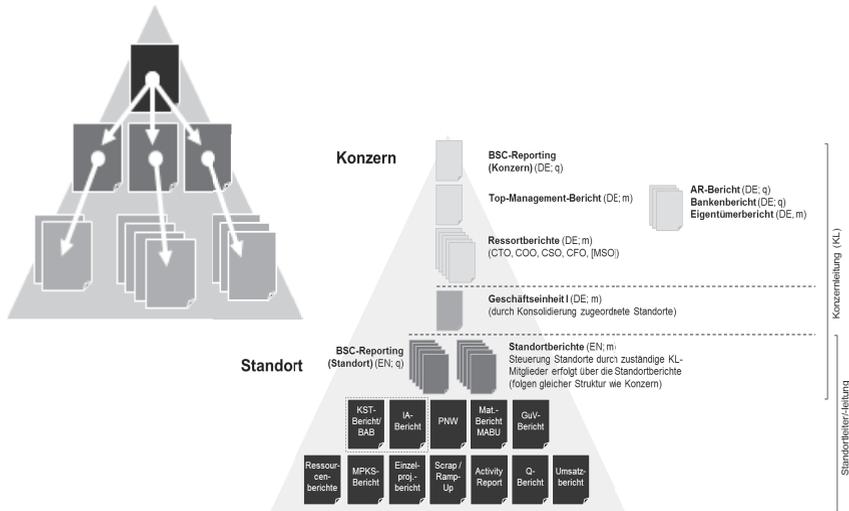


Abbildung 12: Eckpunkte des Steuerungsmodells

2.2. Ableitung einer stringenten Reporting-Pyramide

Auf Grundlage des ausformulierten Steuerungsmodells wird eine Reporting-Pyramide definiert. Dabei sind entsprechend der Steuerungsanforderungen die relevanten Reporting-Produkte festzulegen. Dies hat unter der Prämisse eines Top-down-Zugangs zu erfolgen und den Absprung ins tiefere Detail zu ermöglichen. Keinesfalls sind die Adressaten per se mit einer kaum bearbeitbaren Informationsdichte zu konfrontieren. Das „Pull-Prinzip“ der Informationsbereitstellung ist hier meist der richtige Zugang, setzt aber auch entsprechende Möglichkeiten für einen Drill-down voraus. Daneben bieten moderne Softwareprodukte die Möglichkeit, unterschiedliche Einzelberichte in Berichtsheften zusammenzufassen und unterstützen damit diesen Zugang im Reporting. Eine zusätzliche Herausforderung in diesem Zusammenhang ist die Aggregation von KPIs über unterschiedliche Steuerungsebenen hinweg. Insbesondere bei nichtfinanziellen KPIs gestaltet sich dies manchmal als problematisch, da Konzernkennzahlen nicht als simple Aggregation von KPIs darunterliegender Ebenen darstellbar sind.

2. Optimierung der Berichtsinhalte



Wesentliche Anforderungen:

- Reports werden top-down den Steuerungsanforderungen entsprechend strukturiert
- Inhalte der Top-Ebene werden aus Detailberichten „gespeist“ → Drill-down muss gewährleistet sein
- Redundanzen werden konsequent vermieden

Abbildung 13: Ableitung der Reporting-Pyramide

Bei der Ableitung konkreter Reporting-Inhalte ist auf das jeweilige Geschäftsmodell Rücksicht zu nehmen und bei der Auswahl und Definition der KPIs zu berücksichtigen. Dabei ist das Spannungsfeld zwischen notwendiger Standardisierung der KPIs und ausreichender Individualisierung eine permanente Herausforderung für die praktische Umsetzung. Ein exemplarisches Beispiel hierzu ist in Abbildung 14 dargestellt. Dabei werden ausgehend von Top-KPIs die zugehörigen finanziellen Details berichtet. Bei den nicht-finanziellen KPIs wird zwischen übergreifenden KPIs (werden im gesamten Konzern einheitlich verwendet) und geschäftsindividuellen KPIs (gelten nur für das jeweilige Geschäft) unterschieden. In diesem Schritt spielt auch Ausgewogenheit eine wichtige Rolle. Dies ist sowohl in der finanziellen Dimension relevant (Erweiterung der starken GuV-Orientierung um weitere Bereiche wie Cash/Liquidität, Rendite/Kapitaleffizienz, Finanzierung etc.), muss aber auch in Richtung nichtfinanzieller KPIs (i.S. Werttreiber der finanziellen Performance) mitgedacht werden.

2.3. Abschaffen nicht steuerungsrelevanter Berichte und selektive Ergänzung

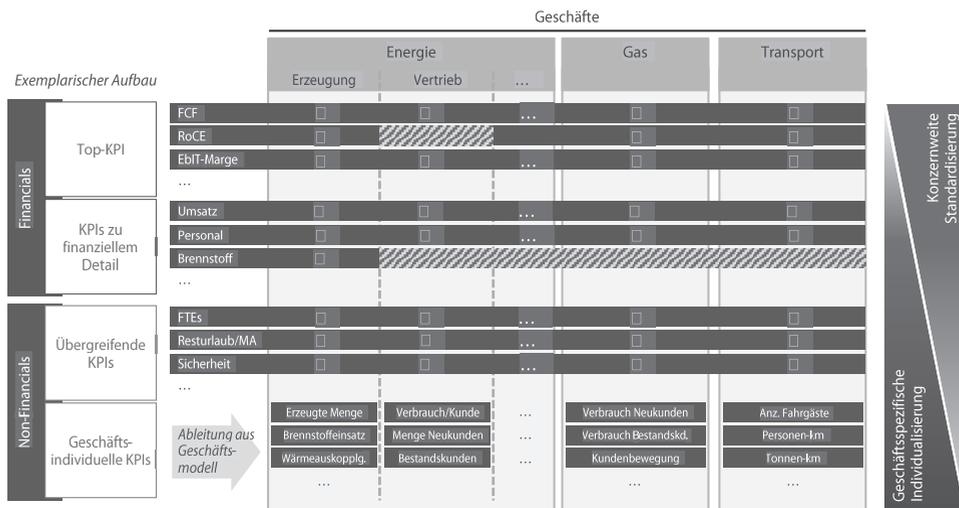


Abbildung 14: Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung

2.3. Abschaffen nicht steuerungsrelevanter Berichte und selektive Ergänzung

In den Unternehmen besteht wesentlich häufiger das Problem, dass zu viel reportet wird, als dass zu wenig Berichte erstellt werden. Anstelle von wesentlichen Überarbeitungen von einzelnen Berichten werden häufig neue ergänzt – die alten Berichte bleiben aber weiterhin bestehen. Die Ursache dafür liegt einerseits in einer stark dezentralen Reportingverantwortung und andererseits im häufigen Fehlen einer Reporting-Governance.

Ein erster Ansatzpunkt ist daher die systematische Analyse der einzelnen Berichte. Zentrale Fragen dabei sind z.B. in wie fern sind die Berichte Bestandteil der Reporting-Pyramide? Bestehen zwischen den Berichten Überschneidungen? Sind die KPIs ident definiert? Welche Berichte werden wirklich gelesen bzw. diskutiert, welche Berichte werden zwar erstellt, aber nicht genutzt?

Nach der Analyse ist je Bericht zu diskutieren, wie damit weiter umgegangen werden soll. Ist der Bericht wesentlich und soll so weiter bestehen bleiben, ist der Bericht ggf. mit einem anderen zusammenzuführen oder soll er z.B. ersatzlos gestrichen werden, da der Inhalt an einer anderen Stelle verarbeitet oder nicht benötigt wird.

Abbildung 15 zeigt exemplarisch das Optimierungspotenzial von Berichten. Durch die systematische Analyse wurde die Anzahl von 32 Berichten auf zehn steuerungsrelevante reduziert – sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des Reportings konnten deutlich gesteigert werden.

2. Optimierung der Berichtsinhalte

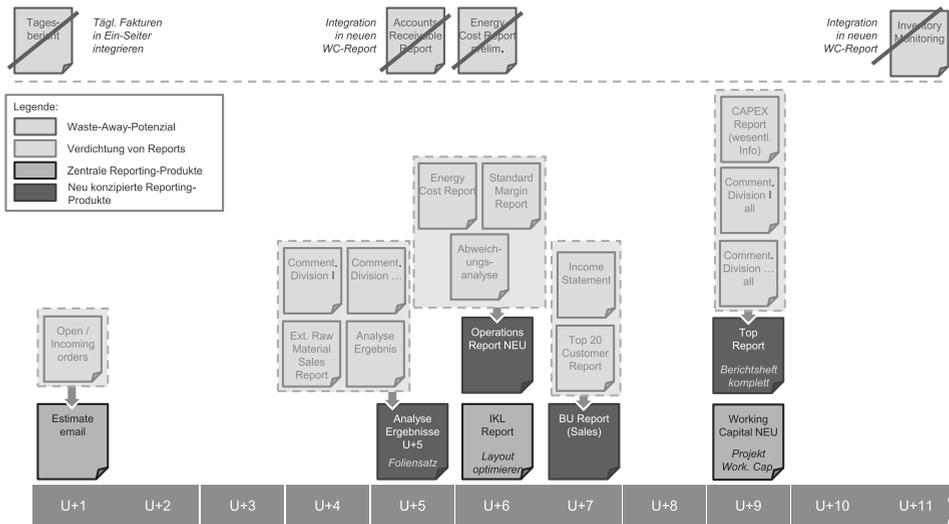


Abbildung 15: Abschaffen von Berichten und selektive Ergänzung

Zur Steigerung der Steuerungsrelevanz des Berichtswesens gehört auch die Prüfung, ob etwaige Informationen unzureichend im Reporting abgebildet sind. Ein bewährter Zugang dafür ist die Detaillierung des (finanziellen) Steuerungsmodells. Dabei werden die zentralen der Steuerungskennzahlen detailliert. So werden die Vorsteuergrößen identifiziert. Häufig handelt es sich dabei um genau jene Größen, die unzureichend im Reporting abgebildet sind, vom Management bzw. operativen Mitarbeitern aber nachgefragt werden. Ergänzend dazu kann festgehalten werden, dass diese Kennzahlen auch häufig eine hohe strategische Relevanz aufweisen.

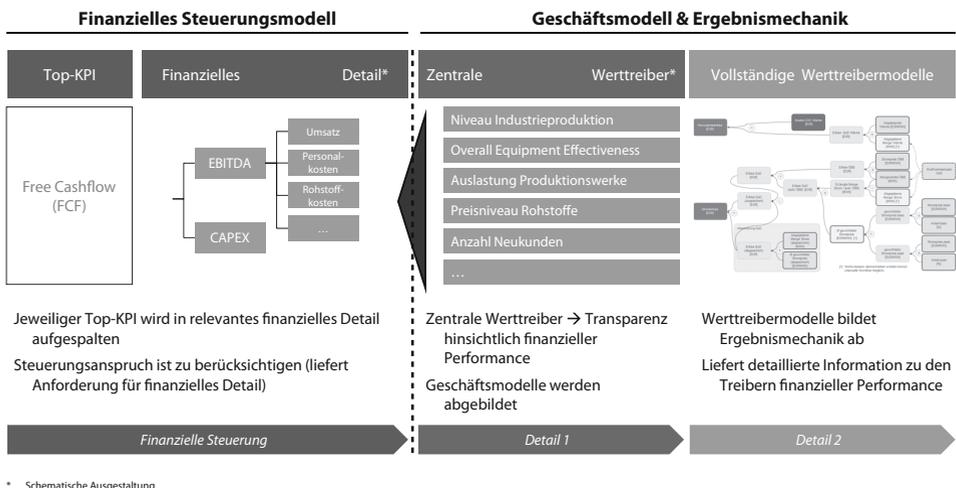


Abbildung 16: Selektive Ergänzung des Reportings

Wie in Abbildung 16 dargestellt, lassen sich im ersten Schritt die finanziellen KPIs in zentrale Werttreiber überführen. Unter dem Begriff „Detail 1“ sind jene Größen dargestellt, die mit den finanziellen KPIs mathematisch verknüpft sind. In einem zweiten Schritt kann auch geprüft werden, ob die Abbildung vollständiger Werttreibermodelle zweckmäßig ist oder zu mindestens als weitere Analysedimension bereitgestellt wird.

Die Optimierung des Berichtswesens beinhaltet somit einerseits die Schärfung der Steuerungsrelevanz durch die konsequente Abbildung des Steuerungsmodells und andererseits die konsequente Fokussierung der Berichte. Nach der Festlegung der Struktur und der relevanten Inhalte muss die Berichtslandschaft operationalisiert werden. Dabei werden je Bericht die Zielsetzungen, Informationsbereiche und KPIs sowie die relevanten Werttypen (z.B. Ist, Budget, Forecast) definiert. Idealerweise werden auch noch Informationen zur Darstellung mitgegeben (z.B. Tabellenform, Grafik). Abbildung 17 zeigt die Beschreibung eines Berichts aus der Reportingpyramide.

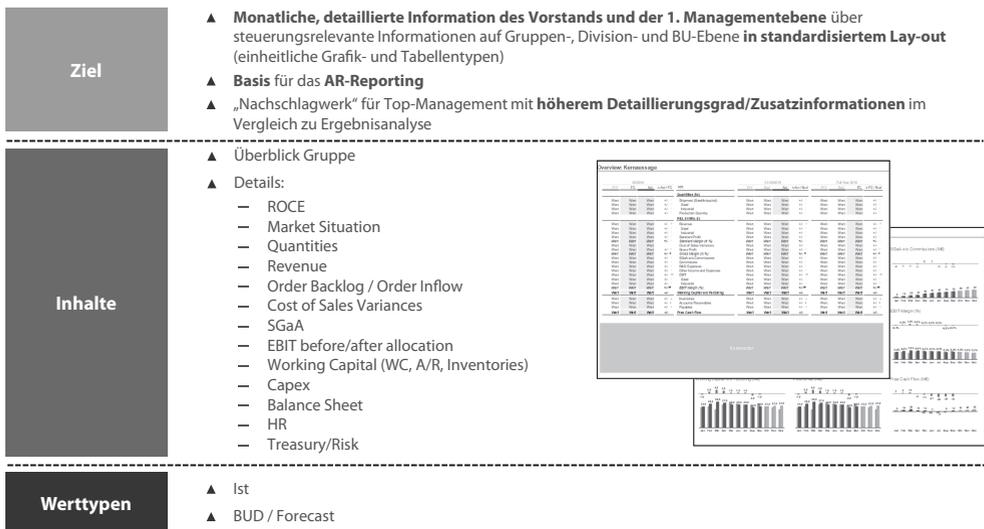


Abbildung 17: Beschreibung des Zielberichts für die Umsetzung

2.4. Exkurs: Aufbau und Nutzen finanzieller Steuerungsmodelle

Die finanziellen Ziele, nach denen Unternehmen geführt werden, sind häufig inhaltlich unausgewogen. Eine erfolgs-, d.h. Gewinn-und-Verlust-Rechnungs-orientierte Betrachtung dominiert, andere Themen, z.B. eine Betrachtung eingesetzter Assets oder cash-orientierte Aspekte sind unterrepräsentiert. Allfällig wird dieser eingeschränkte Fokus um gewisse marktseitige Informationen ergänzt.

Neben dieses thematische Ungleichgewicht vorgegebener Ziele tritt in der Regel noch ein zweiter, mindestens ebenso kritischer Problemkreis: Die Kennzahlenwerte vorhandener Ziele werden weder horizontal, d.h. in der inhaltlichen Stellung zueinander, noch vertikal, d.h. entlang den hierarchischen Ebenen, abgestimmt. In der Unternehmensführung besteht aber eine Reihe klassischer Widersprüche und Interessenkonflikte. So kon-

2. Optimierung der Berichtsinhalte

fligieren z.B. in der horizontalen Betrachtung (d.h. innerhalb eines Unternehmens) die das Ziel „Wachsen“ und das Ziel, sich gleichzeitig nur „begrenzt verschulden“ zu wollen, und in der vertikalen Sicht die angestrebte Rendite des Gesamtkonstrukts (z.B. eines Konzerns) und der Rendite einzelner Teile (z.B. Gesellschaften oder Geschäftsbereiche). Diese Zielkonflikte werden ignoriert und damit nicht aufgelöst. Kennzahlvorgaben können daher zum Teil systematisch nicht erreicht werden. Zu guter Letzt begehen viele Unternehmen den Fehler, Kennzahlen als Leistungsmessgrößen vorzugeben, die nicht mit Verantwortungsbereichen der nachgelagerten Managementebenen korrespondieren. So kann z.B. für ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nur eine Managementfunktion verantwortlich gemacht werden, die auch das Finanzergebnis verantwortet und mit Maßnahmen beeinflussen kann. Divergenzen zwischen Kennzahleninhalten und Verantwortungsaspekten frustrieren aufgrund der partiellen Unbeeinflussbarkeit die auf dem Papier Verantwortlichen.

Als Ausweg aus den genannten Problemen bietet es sich für Unternehmen an, ein finanzielles Zielsystem zu erarbeiten und mittels Reporting zu verfolgen. Ein Zielsystem versteht sich als Vernetzungsstruktur von Einzelzielen, die zueinander in einer horizontalen oder vertikalen (hierarchischen) Beeinflussungs-, Abhängigkeits- und/oder Limitationsbeziehung stehen (Abbildung 18). Jedes Ziel wird mit einer Kennzahl gemessen und die Wertausprägung der Kennzahlen bildet das angestrebte Performance-Niveau ab. In der Festlegung von Zielniveaus ist eine außenorientierte Vorgehensweise über ein finanzielles Benchmarking zur Positionsbestimmung sinnvoll (vgl. Wirth 2005, S. 25 ff.). Die relevanten finanziellen Zielkategorien sind – wie die einzelnen Kennzahlen innerhalb der Zielkategorien – unternehmensspezifisch festzulegen. Folgende Zielkategorien sind typisch:

- Rentabilität,
- Produktivität,
- Ausschüttungsverhalten,
- Liquidität,
- Kapitalstruktur und
- Investitionen.

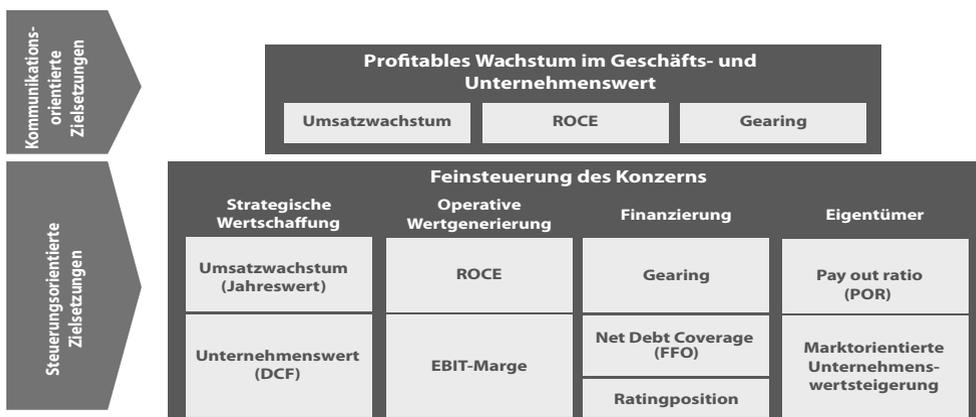


Abbildung 18: Finanzielles Zielsystem – Beispiel

In der Konzeption eines finanziellen Zielsystems haben sich folgende Gestaltungsprinzipien in der Praxis bewährt (vgl. Waniczek 2008, S. 96 ff.):

Die Kennzahlen müssen über die alle betroffenen Steuerungsebenen hinweg eindeutig festgelegt werden. Bei mangelhafter Messbarkeit sind – soweit pragmatisch vertretbar – entsprechende Verbesserungen in der Datenerfassung oder der IT-technischen Abbildung in Kostenrechnung oder Finanzbuchhaltung umzusetzen. Kann die Zielerreichung nicht abgebildet werden, bleiben die intendierten Steuerungswirkungen aus, evtl. lassen sich indirekte Indikatoren der Messung definieren.

Das Zielsystem darf nicht nur für die erste Managementebene konzipiert werden, sondern muss tief in der Organisation verankert sein. Damit erstreckt sich das Zielsystem typischerweise über mehrere Stufen eines Konzerns oder mehrere Ebenen einer Organisation.

In der Konzeption ist auf eine klare und eindeutige Steuerungsverantwortung zu achten. Zielinhalte und konkrete personelle Beeinflussbarkeit müssen aufeinander abgestimmt werden, andernfalls drohen Fehlsteuerungen und Motivationseffekte bleiben aus. Die top-down sukzessive eingeschränkte Verantwortung des Managements nachgelagerter Ebenen ist korrespondierend im Zielsystem abzubilden. Denkbar ist, dass Teile des Zielsystems allenfalls nur informatorischen Charakter haben. Eine Fehlsteuerung droht, wenn z.B. die Verantwortung für Investitionen dezentral verankert ist, als Ergebnis- und Rentabilitätszielgröße aber EBITDA (d.h. ein Ergebnis ohne Berücksichtigung der Abschreibungen) verwendet wird. Die mit der Geschäftsverantwortung korrespondierende Größe wäre das EBIT. Motivationseffekte bleiben hingegen aus, wenn eine Managementfunktion am Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT, profit) gemessen wird, diese das Finanz- und Beteiligungsergebnis aber nicht zu verantworten hat und nicht beeinflussen kann. Die Gestaltung der Kapitalstruktur wird in der Regel Aufgabe der obersten Managementebene sein (z.B. Konzernvorstand), es kann daher für dieses Thema keine Zielkomponente auf nachgelagerten Managementebenen geben. Ein EGT oder Kapitalstrukturkennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote) haben in diesem Fall nur informatorischen Charakter.

Das finanzielle Zielsystem muss auf seine logische Konsistenz hin getestet werden, d.h. die horizontalen und vertikalen Wirkungszusammenhänge müssen geprüft werden. Ohne diesen Test verharrt die Unternehmenssteuerung womöglich auf dem Status Quo, indem Ziele vorgegeben werden, die widersprüchlich oder nicht simultan erreichbar sind. Inkonsistenzen werden in der praktischen Anwendung offensichtlich und gefährden die Akzeptanz des Zielsystems.

Es ist Aufgabe und Verantwortung des Top-Managements, das Zielsystem zu autorisieren. Dies ist insbesondere unter der Prämisse eines wertorientierten Managements wichtig, da alle unternehmerischen Entscheidungen am wertorientierten Oberziel ausgerichtet sind.

Die Inhalte des Zielsystems, d.h. dessen Kennzahlen und deren Wertausprägung müssen im Management Reporting integriert werden und deren Ergebnisdiskussion in

Meetingroutinen institutionalisiert sein. Eine Ablösung anderer Steuerungskennzahlen oder -elemente ist anzustreben, soweit damit Redundanzen vermieden werden können.

Die einzelnen Ziele eines Zielsystems müssen auch persönlich verbindlich gemacht werden. Dies kann im besten Fall durch eine 1:1-Integration in allfällig vorhandene MbO-Systeme erreicht werden. Aus Sicht des MbO-Systems bedeutet dies allerdings einen Adaptionsbedarf, der angesichts konkreter monetärer Auswirkungen für die betroffenen Personen gut vorbereitet und in seiner Wirkung vorab getestet werden muss. Ist kein MbO-System vorhanden, so liefert das Zielsystem den relevanten Input für die Ausgestaltung des finanziellen Teiles des Anreizsystems. Für qualitative oder nichtmonetäre Inhalte eines Zielsystems kann eine Steuerung über eine Balanced Scorecard wertvolle Inputs leisten (s. Kapitel 2.5.1.1).

Ein Zielsystem muss dazu genutzt werden, die Wettbewerbsorientierung im Unternehmen zu verstärken. Im Rahmen der Festlegung von Zielniveaus ist eine konsequente Außenorientierung wichtig, um nicht den möglicherweise bequemen Status quo des Unternehmens in einem neuen Kennzahlensystem zu zementieren. Bei der Festlegung des relevanten Sets an Wettbewerbern („Peergroup“), die Orientierung bei der Festlegung der Zielniveaus geben sollen, empfiehlt es sich, überdurchschnittlich performende Vergleichspartner auszuwählen. Die meisten Unternehmen stellen für sich den Anspruch auf, eine an den erreichten Kennzahlenwerten gemessen führende Position innerhalb der Peergroup einzunehmen.

Der Aufbau eines finanziellen Zielsystems stiftet somit folgende Nutzen:

- Erkennen von Zielkonflikten,
- logische horizontale und vertikale Abstimmung von Zielwerten,
- Reduktion der Komplexität in Steuerungssystemen durch die klare Orientierung an einem einzigen, verbindlichen Zielsystem,
- Transparenz und hierarchische Ordnung von Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung über alle Managementebenen,
- „Übersetzungsfunktion“ für Ursache-Wirkungs-Mechanismen zwischen geschäftsbezogenen Aktivitäten und finanzieller Wirkung sowie
- Verbesserung der Steuerungsfähigkeit in komplexen Abhängigkeitsstrukturen.

2.5. Nachschlagewerk versus One-Page: Gestaltungsansätze im Reporting

In der Praxis lassen sich unterschiedliche Zugänge zum Thema Management Reporting feststellen:

- Berichte als „Nachschlagewerke“: umfassende Berichterstattung mit allen Details
- Berichte als Eckdatenblätter: zusammenfassende Berichterstattung über alle Vorgänge im Unternehmen
- Exception Reporting: Berichterstattung nur über außerordentliche Ereignisse (z.B. Berichterstattung über hohe Abweichungen)

Diese Gestaltungsprinzipien bringen unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich (s. Abbildung 19).

Berichtsphilosophie	Vorteile	Nachteile
Nachschlagewerke	<ul style="list-style-type: none"> • Derselbe Bericht kann für erste und zweite Führungsebene verfasst werden. • Rückfragen „sollten“ durch die umfassende Berichterstattung reduziert werden. • Alle Führungskräfte sind über alle Unternehmensbereiche informiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei nicht übersichtlicher Gestaltung der Berichtshefte geht der Überblick für die Führungskraft leicht verloren. • Alle Führungskräfte bekommen alle Informationen (Überfluss). • Sehr aufwendige Berichtserstellungsphase bei geringem Informationsnutzungsgrad.
Eckdatenblätter	<ul style="list-style-type: none"> • Information sehr komprimiert und auf das Wesentlichste beschränkt. • Berichterstellung für das Controlling nicht so aufwendig. • Information für den Berichtsadressaten schnell zu verarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Für die operative Steuerung zu wenig Information. • Führungskräfte haben keinen Überblick über alle Unternehmensbereiche. • Zusätzliche Berichte für die zweite Führungsebene.
Exception Reporting	Berichtsinhalte stark konzentriert und auf außerordentliche Ereignisse im Unternehmen reduziert.	<ul style="list-style-type: none"> • Für eine operative Steuerung nicht geeignet, eher Steuerung aus der „Vogelperspektive“. • Detailberichtsbesen für die Bereichsleiter und die zweite Führungsebene erforderlich.

Abbildung 19: Berichtsphilosophien im Vergleich

Bei der Gestaltung von Berichten als „Nachschlagewerken“ ist ergänzend der Reifegrad der Organisation zu beachten. Man kann durchaus positiv sehen, dass mittels eines umfassenden Berichtswesens eher die Worte „Wir sitzen alle im selben Boot“ betont wird, gleichzeitig kann dieses Reporting nur funktionieren, wenn jeder Berichtsadressat weiterhin vor der eigenen Türe kehrt und sich nicht primär mit Abweichungen in Bereichen auseinandersetzt, für die er nicht verantwortlich ist.

Wie bei vielen Dingen liegt auch bei der inhaltlichen Architektur des Berichtswesens die Wahrheit in der Mitte oder zumindest in der Kombination bestehender Ansätze. Es bewährt sich, dem Management ein aggregiertes Kennzahlenblatt („Executive Summary“ als One-Page-Report) für den raschen Überblick und den Einstieg in das Berichtswesen an die Hand zu geben. Diverse Berichte „zahlen“ in dieses Summary ein, die weiteren Berichte liefern Details zu den Inhalten des Summaries. Hinsichtlich der Adressaten richtet sich das Summary insbesondere an das Top-Management, die Detailberichte an die jeweils zuständigen Bereichsverantwortlichen. Wie in Abbildung 20 dargestellt, empfiehlt sich eine Top-down-Ableitung der Reports und KPIs. Das Summary definiert die Kerninhalte der Detailberichte und von deren Fokussen. So wird sichergestellt, dass die zentralen Fragen des Top-Managements auch in den Detailberichten abgebildet sind und Fragen dazu zeitnahe beantwortet werden können.

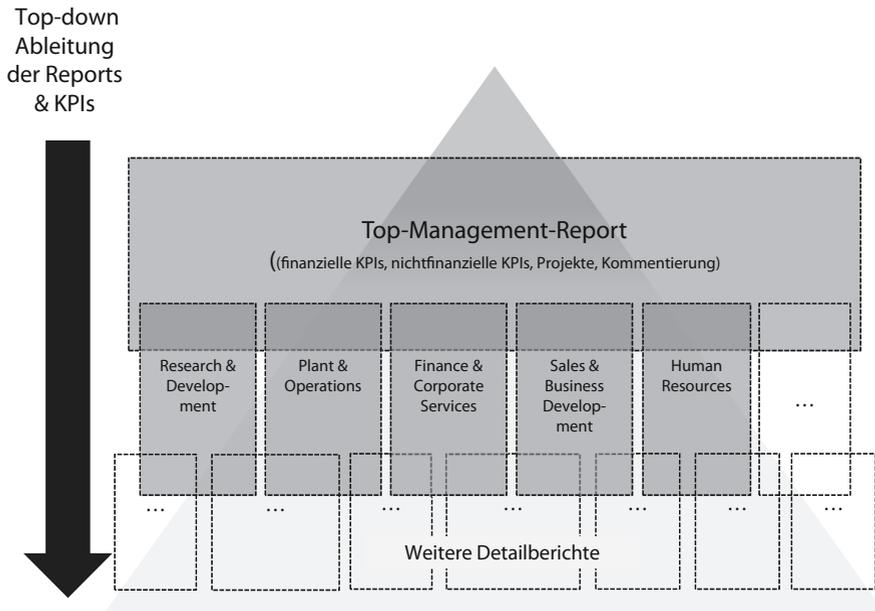


Abbildung 20: Top-Management Bericht als zentraler Report

Exception Reporting scheidet als Basis-Gestaltungsprinzip aus, da es nicht vorstellbar ist, dass das Management nur über außerordentliche Ereignisse im Unternehmen informiert wird. „Exceptions“, d.h. große Abweichungen, müssen aber aus dem laufenden Reporting erkennbar sein und bedürfen dann allenfalls weiterführender Detail- und Analyseberichte (s. Kapitel 1.2.1).

2.5.1. One-Page-Reporting – das Executive Summary

Die Optimierung der Berichtsinhalte ist insbesondere für ein Executive Summary wesentlich. Die Auswahl der abgebildeten Kennzahlen muss strukturiert erfolgen und soll die wesentlichen Steuerungsinformationen für das Top-Management beinhalten. Das Berichtswesen ist häufig zu dominant an der Erfolgsbetrachtung orientiert und beinhaltet kaum vorsteuernde Faktoren. Um außer Streit stellen zu können, welche Informationen wichtig genug sind, um in ein Executive Summary aufgenommen zu werden, gilt es, zu überprüfen, ob sich die jeweilige Kennzahl direkt in Bezug zur Unternehmensstrategie setzen lässt.

Da die Balanced Scorecard – trotz diverser Anwendungsprobleme – noch immer das führende Konzept in der strategiebasierten Ableitung von Berichtsinhalten darstellt, werden nachfolgend sowohl die konzeptionellen Grundlagen als auch typische Anwendungsfehler und Optimierungspotenziale dargestellt. Aufbauend auf der Balanced Scorecard wird ein pragmatischer Bezugsrahmen vorgestellt, anhand dessen ein Executive Summary konzipiert werden kann (s. Kapitel 2.5.1.2).