

1 Reporting-Grundlagen

1.1 Zum aktuellem Stand des Berichtswesens

Das – meist monatlich – institutionalisierte Reporting stellt die wichtigste Brücke in der Kommunikation und Kooperation zwischen Controlling und Management dar. Aus Sicht des Controllings kann vor allem über ein zeitnahes, inhaltlich relevantes und adressatengerecht aufbereitetes Reporting konkreter Nutzen für das Management gestiftet und die Leistungsfähigkeit der eigenen Funktion demonstriert werden. Das Management ist aber häufig gerade mit dem internen Berichtswesen unzufrieden. Sowohl die Berichtsinhalte, deren Qualität, Relevanz und Aufbereitung als auch die fehlende Zeitnähe im Reporting werden bemängelt. Bisweilen findet sich auch Kritik an der Servicierung durch das Controlling im Allgemeinen.

Das Controlling teilt diese Kritik weitgehend, dies belegen die 2008 durchgeführten Untersuchungen der WHU Otto Beisheim School of Management, die sich an Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wandte, sowie jene des Österreichischen Controller-Instituts unter seinen Mitgliedsunternehmen in Österreich und Tschechien¹. Beide Studien ergeben, dass sich das Management nicht ausreichend intensiv mit den Berichtsinhalten auseinandersetzt. Lt. Studie der WHU werden nur 52% der Berichte intensiv gelesen. Je umfangreicher der Monatsbericht wird (der Mittelwert lt. WHU-Panel liegt bei 24 Seiten), desto geringer wird der Anteil der intensiv genutzten Berichte. Somit besteht Handlungsbedarf bei den Berichtsinhalten. Beide Studien weisen Bestrebungen nach, intensiver nichtfinanzielle Inhalte (z.B. markt- und prozessbezogene Kennzahlen) in das Reporting aufzunehmen. Kritisch ist festzuhalten, dass auch in konventionellen finanziellen Themen Ergänzungsbedarf besteht, so sind in Österreich in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen Bilanz- oder Cashflow-Information Gegenstand des monatlichen Standardreportings. Ein ergänzendes Maßnahmenreporting findet sich überhaupt nur noch in weniger als einem Drittel der Unternehmen. Neben den inhaltlichen Problemen ergeben beide Studien einen eindeutigen Handlungsbedarf in der verbesserten optischen Aufbereitung der Berichte.

Obwohl sich studienübergreifend akzeptable Vorlagezeitpunkte für den Monatsbericht nachweisen lassen (beide Studien ergeben einen Vorlagezeitpunkt Ultimo + zehn Arbeitstage), streben viele Unternehmen eine weitere Beschleunigung an. Diese ist aber wohl nur durch eine verstärkte Automatisierung der Reportingprozesse – ebenfalls eine aktuelle Schwachstelle – zu erreichen.² Der Selbstabruf von Information durch das Management spielt derzeit eine untergeordnete Rolle. Jene Unternehmen, die dies forcieren wollen, müssen aber jedenfalls darauf achten, dass die Interaktion zwischen Controlling und Management dadurch nicht abnimmt, denn die Controller selbst sehen ihre Rolle im

¹ Für weiterführende Informationen s. www.whucontrollerpanel.de und www.oeci.at sowie Wanicek 2009, S. 41 ff.

² Die Automatisierung von Reportingprozessen kann nur anhand einer spezifischen und damit nicht repräsentativen technischen Umgebung dargestellt werden und ist daher nicht Gegenstand des vorliegenden Buches.

Reporting durchaus aktiv, wenngleich festzustellen ist, dass das angestrebte Rollenbild des internen Beraters noch nicht vollständig realisiert ist.

Da das Berichtswesen die meisten Ressourcen im Controlling verbraucht,³ ist es wesentlich, alle Anstrengungen zu unternehmen, um aus diesem Ressourceneinsatz einen für das Management wahrnehmbaren Nutzen zu generieren. In der Praxis lassen sich drei große Problemkreise feststellen, wenn es darum geht, dieses Ziel zu verwirklichen (vgl. Waniczek 2002, S. 14 ff):

1. Konzeptionelle Probleme

Das Berichtswesen ist inhaltlich schlecht aufgesetzt und liefert ein hohes Maß an irrelevanter oder nicht aussagekräftiger Information für das Management. Konzeptionelle Probleme werden durch folgende Faktoren verursacht:

- **Qualitativ schlechte Datenbasis**

Schwächen in der Planung oder Kosten- und Leistungsrechnung führen dazu, dass steuerungsrelevante Informationen nicht verfügbar sind, Strukturprobleme (z.B. bei Kostenarten, -stellen oder -trägern) existieren oder sinnvolle Normalisierungen und Abgrenzungen fehlen.

- **Fehlende Orientierung an den Bedürfnissen der internen Kunden**

Die Controlling-Kunden sind häufig mit einem problematischen Detaillierungsniveau (zu aggregierte oder zu detaillierte Information), fehlenden Reporting-Hierarchien, Zahlenfriedhöfen (z.B. durch dominante Vergangenheitsorientierung und Zeitreihenanalysen), dem Fehlen von Kommentaren und Erläuterungen, unklaren Begriffsdefinitionen („Was ist der Personalstand?“), einer mangelhaften konzeptionellen Stabilität im Standard-Berichtswesen und fehlenden Verknüpfungen der Informationen über Ursache-Wirkungsbeziehungen konfrontiert. Dieses Problem wird durch die Controlling-Kunden mit verursacht, da meistens klar formulierte Anforderungen an das Controlling fehlen.

- **Problematische Strukturierung des Berichtswesens**

Eine strikte Trennung zwischen Kosten- und Erlös-Berichtswesen ist ebenso problematisch wie die Existenz unterschiedlicher Berichtsschienen in Richtung der obersten Entscheidungsträger. Dies führt zu einer Vielzahl an Berichtselementen und -medien, fehlender Standardisierung und informellen Berichten, die das formale Berichtswesen überlagern. Unternehmen, die sowohl eine kalkulatorische als auch eine pagatorische Sicht reporten, haben bisweilen Probleme in der Überleitung. Diese Unternehmen sollten aber ohnehin primär die Notwendigkeit von zwei parallelen Wertansätzen hinterfragen.

- **Oberflächliche Abweichungsanalyse**

Viele Unternehmen betreiben eine Abweichungsfeststellung aber keine Abweichungsanalyse im eigentlichen Sinne. Im Falle festgestellter Abweichungen wird keine Ursachenforschung betrieben, fehlende Kommentare erschweren die Interpretation, zu viel Detailinformation verstellt den Blick auf das Wesentliche oder Ist-Ist-Vergleiche werden in ihrer Aussagekraft überbewertet.

³ Lt. Studie der WHU verwenden die befragten Controllingabteilung durchschnittlich 23% ihrer Kapazität für das Aufgabengebiet Berichtswesen, weitere 13% werden für Beratungsaktivitäten genannt. Diese Aufwandsschätzung ist auch stabil zu 2007 (vgl. Weber 2008, S. 14).

- **Fehlende oder ungeeignete Erwartungsrechnung**

Kleine bis mittelgroße Unternehmen erstellen häufig keine Vorscheurechnungen. Ebenfalls problematisch ist die Ermittlung von Forecastwerten ohne Einbindung der Linienverantwortlichen oder über reine mechanistische Hochrechnungen.

- **Weißer Flecken, d.h. fehlender Funktionsumfang im Reporting**

Das Zeitintervall muss dem Steuerungsbedarf angepasst sein, d.h. das Berichtswesen muss eine Kombination untermonatlicher und (über-)monatlicher Berichte enthalten. Einzelne vitale Funktionen (z.B. Vertrieb, Personal o.Ä.) oder Aspekte der Geschäftstätigkeit (z.B. Kunden oder Projekte) sind oft nur unzureichend abgebildet. Ein über finanzielle Aspekte hinausgehendes Berichtswesen ergänzt um nichtmonetäre Informationen, ein Frühwarnsystem und Kennzahlen fehlt meist. In den seltensten Fällen ist das Berichtswesen dokumentiert.

2. Mangelhafte optische Aufbereitung

In den Unternehmen sind Unmengen an Daten vorhanden. Diese treffen in vielen Fällen kaum gefiltert oder verdichtet in tabellarischer Form auf das Management. Das Reporting muss durch optische Gestaltungsmittel in der Lage sein, Information zu verdichten und wesentliche Zusammenhänge sichtbar zu machen. Besonders ist dabei zu beachten, dass mittels des Berichtswesens nicht nur jene Entscheidungsträger versorgt werden, die aufgrund ihrer Funktion leicht anschlussfähig an Berichtsinhalte aus dem Controlling sind (z.B. Finanzvorstand), sondern dass auch andere Managementfunktionen, etwa aus der Technik oder dem Vertrieb, mit für sie verständlichen Zahlen versorgt werden müssen. Typische Probleme in der optischen Umsetzung von Berichten liegen in folgenden Bereichen:

- **Dominanz umfangreicher, tabellarischer Berichte**

Prinzipiell stehen drei Möglichkeiten für den schriftlichen Transport von Information zur Verfügung:

- tabellarische Berichte
- Grafiken und
- Textberichte.

In der Praxis dominieren tabellarische Berichte, die in vielen Fällen aber nicht in der Lage sind, aus einer großen Datenmenge rasch das Wesentliche erfassbar zu machen. Bisweilen werden Tabellen auch aus einem falschen voraus eilendem Gehorsam verwendet, da sich in Tabellen leichter Details, die eventuell in einem Meeting zur Sprache kommen, berichten lassen.

- **Nutzung von zu wenigen und falschen Grafiken**

Aus der o.a. Dominanz tabellarischer Berichte leitet sich die deutlich geringere Verbreitung von Grafiken und Textberichten ab. Im Falle von Grafiken im Berichtswesen kommt verschärfend hinzu, dass häufig nicht für den jeweiligen Informationszweck geeignete Grafiken verwendet werden und Grafiken häufig inhaltlich nicht das richtige Maß treffen, d.h. entweder mit Inhalten überfrachtet oder zu simpel gestaltet sind. Bezogen auf die inhaltliche Gestaltung des Gesamtberichts ist es weiters problematisch, wenn Zahlen und Grafiken voneinander getrennt werden, indem z.B. die Grafik erst im

Anhang zum Bericht gebracht wird oder vice versa die Zahlenbasis erst im Anhang verfügbar ist.

- **Dekoration statt Information**

Es ist im Berichtswesen genau darauf zu achten, welche optischen Umsetzungselemente (Farben, Linien o.Ä.) benötigt werden, um Information leichter fassbar zu machen und wann diese Elemente rein dekorativen Charakter haben, weil Buntes vermeintlich besser aussieht. Dekorationselemente sind zu vermeiden.

3. Probleme im Reporting-Prozess

Der Erstellungsaufwand für Standardberichte ist in vielen Unternehmen nach wie vor hoch. Berichte sind dadurch auch erst spät für das Management verfügbar. Im Reporting-Prozess treten typischerweise folgende Probleme auf:

- **Probleme im Bereich der Daten liefernden Vorsysteme**

Neben einer mangelhaften Disziplin in Belegfluss und Verbuchung sind ein später Buchungsschluss, geringe Anteile vollautomatisierter Buchungen, fragwürdige Datenqualität sowie ein hoher Anteil manuell zu ergänzender oder nachzubearbeitender Daten als typische Schwachstellen anzutreffen.

- **Fehlende IT-Unterstützung in Datenzugriff und -aufbereitung**

Auswertungen werden noch immer zu oft direkt aus dem Transaktionssystem durchgeführt. In einer heterogenen Systemlandschaft und einer Vielzahl an Insellösungen ist der Zugriff auf Informationen meist schwierig oder nur über aufwändige Abfragen möglich. Durch manuelle Eingriffe oder die Notwendigkeit zur Kontrolle und Abstimmung der Daten geht wertvolle Kapazität des Controllings verloren. Um Daten einfach analysieren und aufbereiten zu können, fehlt meist die nötige IT-Unterstützung.

- **Unklare organisatorische Verankerung und fehlende gesamthafte konzeptionelle Verantwortung**

In der Praxis sind oft unterschiedliche Abteilungen mit Reporting-Aufgaben betraut. Diese produzieren widersprüchliche oder redundante Berichte, verursachen die Parallelarbeiten oder Mehrfacherfassungen und dies wiederum führt zu Akzeptanzproblemen sowohl in den Fachabteilungen als auch bei den Berichtsadressaten.

- **Unzureichende Ergebniskommunikation zwischen Controlling und Management**

Controllinggespräche sind zu selten institutionalisiert, es erfolgt keine laufende Führungskräfteberatung und die Unterscheidung in Controlling-Service und Selbstcontrolling durch das Management ist unklar.

Die Problemsituation im Reporting wird noch weiter verschärft, da neben die aktuellen Probleme laufend neue Anforderungen treten, die ebenfalls abgedeckt werden müssen. Die wesentlichsten Anforderungen sind:

- **Operationalisierung der Unternehmensstrategie und verstärkte Wertorientierung der Unternehmen**

Unternehmen haben angesichts steigender Umweltkomplexität und -dynamik die Notwendigkeit der Synchronisation von strategischem Wollen und operativem Tun erkannt.

Strategien müssen messbar und damit auch in Richtung Wertschaffung und Wertrealisierung überprüfbar und kommunizierbar sein (vgl. Denk 2002, S. 24). Ein solcher umfassender Strategiezugang bedeutet aber auch, dass sich die Unternehmen nicht auf rein finanzielle Größen in der Unternehmenssteuerung beschränken dürfen, sondern die den Erfolg vorsteuernden Bereiche (z.B. Innovation und Wissen, Geschäftsprozesse und Kunden) mit abdecken müssen.

- **Chancen- und Risikomanagement**

Da ein turbulentes Unternehmensumfeld neben Chancen immer auch Risiken in sich birgt, muss sich die Unternehmenssteuerung neben einem Chancenmanagement auch als Risikomanagement verstehen. Hier kommen neben den internen Anstrengungen, die die Unternehmen in den Bereichen Risikoklassifikation, Risikoerkennung, -quantifizierung und -steuerung tätigen auch externe Forderungen an das Reporting (Sarbanes-Oxley-Act, Basel II, KonTraG etc.; vgl. dazu Denk/Exner-Merkelt 2005, S. 42 ff).

- **Annäherung externes und internes Rechnungswesen**

Das verstärkte Interesse der Unternehmen an der Nutzung internationaler Rechnungslegungsstandards (v.a. IFRS aber auch US-GAAP) und die Erkenntnis, dass im Bereich der kalkulatorischen Ansätze bisweilen über das Ziel „Kostenwahrheit“ hinausgeschossen wurde, treiben die Wiederannäherung des externen und internen Rechnungswesens. Mit dieser Annäherung kann selbstverständlich nur die Konvergenz in den Wertansätzen intendiert sein. Das aktuell verfügbare Detaillierungsniveau wird bis auf einige Ausnahmen (z.B. zu detaillierte Kostenstellenstrukturen) aufrechterhalten bleiben.

Da diese neuen Anforderungen primär die Notwendigkeit zur Abdeckung neuer Inhalte darstellen, ist der Aufwand für das Controlling als deutlich höher einzuschätzen, als wenn nur dieselben Inhalte auf einen breiteren Adressatenkreis ausgedehnt würden. Das Controlling muss bestrebt sein, diese Probleme und Anforderungen in den Griff zu bekommen, denn die Leistung, die das Controlling erbringt, wird vom Management primär am Berichtswesen gemessen. Planung, Kostenrechnung und andere Services des Controllings spielen in der Wahrnehmung der Führungskräfte nur eine untergeordnete Rolle. Die Konsequenz dieser Probleme muss daher eine umfassende Anstrengung zur Optimierung des Reportings in den allen Belangen sein.

Damit lässt sich zum Status und den Entwicklungslinien des Berichtswesens folgendes Fazit ziehen:

- Die Controlling-Kunden wollen zeitnahe mit weniger, dafür steuerungsrelevanter Information versorgt werden.
- Wesentliche Entwicklungslinien sind erkennbar, werden im Berichtswesen bis dato aber nicht oder nur in Teilen umgesetzt.
- Die Automatisierung unintelligenter manueller Datensammelungs- und Kontrollaktivitäten muss das Controlling für interne Beratung freispielen.