



MANAGEMENT REPORTING

Bürokratische Übung oder Steuerungsinstrument?



INHALTSVERZEICHNIS

- 1. Unverzichtbare Bürokratie?**
- 2. Aufgabe und Ziele des Management Reporting**
- 3. Inhalte des Reporting**
- 4. Beispiele**
- 5. Sonderfall: Sanierung**



1. UNVERZICHTBARE BÜROKRATIE

Das Management Reporting (= Berichtswesen) führt in vielen Unternehmen ein Schattendasein.

Zitate:

„Wir brauchen so etwas nicht.“

„Wir machen das nur für die Banken.“

„Das macht das Controlling; außer denen versteht das keiner.“

„Das ist ja doch meistens falsch.“

„Das kommt sowieso immer zu spät.“

Leider sind diese Zitate nicht erfunden!



Gründe für diese Einstellungen:

Der Umfang des Berichtswesens ist mit den Jahren gewachsen; es wurden immer mehr und immer neue Anforderungen gestellt und erfüllt, ohne dass man das gesamte Berichtswesen überarbeitet hat.

Der Inhalt wird und wurde nicht verständlich dargestellt, und die Lesbarkeit leidet sehr unter der mangelnden Empfängerorientierung.

Der Vorlagetermin für das Berichtswesen weist eine eklatante Zeitferne auf; aktives Eingreifen ist nicht möglich.

Es fehlen häufig:

- Vergleichsmöglichkeiten (= Planzahlen!)**
- Kennziffern**
- Steuerungsgrößen mit Handlungszwang**



2. AUFGABE UND ZIELE DES MANAGEMENT REPORTING

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, Management, Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens über Lage und Entwicklung des Unternehmens zeitnah zu informieren.

Ein wesentlicher Teil dieser Aufgabe besteht in der Sammlung, Ordnung und Strukturierung der in großer Zahl im Unternehmen zusammen fließenden Informationen.

Nur so erreicht das Berichtswesen seine Ziele, notwendige Informationen für Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsaktivitäten des Unternehmens bereit zu stellen.



Nebenbedingungen

(nach: Schröder, Modernes Unternehmenscontrolling, Kiehl Verlag)

- **Integration von Controlling, Finanzbuchhaltung und Berichtswesen**
- **Klare Definition und Unterscheidung der einzelnen Einflussgrößen**
- **Verursachungsgerechte Kosten- und Leistungszuordnung**
- **Verantwortungsgerechte Ergebniszurordnung**



Anforderungen

- **Orientierung an den Forderungen der Empfänger**
- **Konzentration auf das Wesentliche**
- **Konstanz über einen längeren Zeitraum hinweg
(sinnvoll: mindestens 1 Jahr , besser: ein Vielfaches davon!)**
- **Darstellung der Ergebnisbeiträge nach Verantwortungsbereichen**
- **Aufzeigen der Ursachen für Erfolge und Misserfolge**
- **Grundlage für die Delegation von Verantwortung**
- **Zeitnähe**



3. INHALTE DES REPORTING

Folgende Grundsätze zum Inhalt sind zu beachten:

- **Es sollen nach Möglichkeit keine Istwerte ohne die dazu gehörenden Planwerte dargestellt werden.**
- **Damit der Vergleich Ist / Plan aussagefähig ist, muss unbedingt auf Inhaltsidentität geachtet werden. Hier zeigt sich die Transparenzverantwortung des Controllers.**
- **Es sind im Berichtswesen nur solche Informationen darzustellen, die bei Ist / Plan-Abweichungen Steuerungsaktivitäten zur Folge haben müssen; alles andere ist überflüssiges Beiwerk.**



Informationen zu Aufträgen und Umsatz

- immer bis zur sinnvoll feinsten Detaillierung
z. B. Unternehmen/Bereich/Produktgruppe/Produkt
 - Auftragsbestand Ende Vormonat
 - Auftragseingang Berichtsmonat
 - Umsatz (Netto-Erlöse) Berichtsmonat
 - Auftragsbestand Ende Berichtsmonat

- Auftragsrückstand in Arbeitsstunden

- Auftragsrückstand nach Kundengruppen/Kunden



Informationen zu Umsatz, Ergebnis und Liquidität

- immer bis zur sinnvoll feinsten Detaillierung
z. B. Unternehmen/Bereich/Segment/Kostenstelle
 - Netto-Erlöse
 - Kostenarten
 - Kostenstellenkosten
 - Kostenträgerkosten
 - Betriebsabrechnungsbogen (BAB)
 - Betriebsergebnisse
 - Cashflow
 - Banksalden und ihre Veränderungen



Informationen zum Working Capital

- **Vorratsvermögen**
 - **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe**
 - **Unfertige Erzeugnisse**
 - **Fertigerzeugnisse**
 - **Bezogene Waren**

- **Forderungen**
 - **bis 30 Tage**
 - **31 bis 60 Tage**
 - **61 bis 90 Tage**
 - **91 Tage und darüber**

- **Verbindlichkeiten**



Informationen zu Kapazität und Investitionen

- nach Unternehmensbereichen
 - Verfügbare Kapazität
 - Genutzte Kapazität
 - Benötigte Kapazität

- Investitionen nach Investitionsarten
z. B. Neuinvestitionen, Ersatzinvestitionen...

- Investitionen nach Investitionskategorien
z. B. Grundstücke und Gebäude, Maschinen...



Informationen zum Personal

- nach **Sozialversicherungspflicht**
z. B. **Gewerbliche AN, Angestellte AN**

- nach **Besonderheiten**
 - **laufende Arbeitsverhältnisse**
 - **ruhende Arbeitsverhältnisse**
z. B. **Elternzeit, Bundeswehr, Dauerkranke**

- nach **Nationalität**

- nach **Vertragsverhältnis**
z. B. **Auszubildende, Praktikanten**



Informationen zu Bilanz und GuV

- Informationen dienen sowohl der Vollständigkeit des Berichtswesens als auch der pflichtgemäßen Information an die Hausbanken (§ 18 Kreditwesengesetz)
- Bilanz wie auch GuV sind als Steuerungsinformationen insbesondere für schnelle Reaktionen in Krisenzeiten nicht geeignet



4. BEISPIELE

Die nachfolgenden Beispiele sind bei der Bearbeitung von konkreten Aufträgen entstanden und stetig weiter entwickelt worden.

Die in den Überschriften regelmäßig erscheinende Abkürzung MIS steht für Management-Information-System.

Eine Besonderheit der Beispielformulare besteht in dem nach rechts eingerückten Textfeld. Dafür gibt es zwei Gründe:

- Durch den zwischen den Monatswerten und den Werten für die Kumulation stehenden Text wird die Zuordnung des Textes zu beiden Informationsfeldern erleichtert.**
- Durch den ungewöhnlichen Formularaufbau gewinnt das Formular einen deutlich erhöhten Wiedererkennungswert (Zitat: „Da ist ja schon wieder diese schräge Tabelle!“)**



Fortwährender Vergleich „Istwert zu Planwert“ oder IST zu PLAN

- **Erst durch den Vergleich mit einem inhaltsidentischen PLAN wird das IST aussagefähig, da nur dann festgestellt werden kann, ob sich das Unternehmen auf sein im Plan festgelegtes Ziel zu bewegt oder sich davon entfernt.**
- **Die angestrebte Aussagefähigkeit lässt sich aber nur dann erzielen, wenn strikt auf Inhaltsidentität geachtet wird.**
- **Beispiel: wenn beim Vergleich der Netto-Erlöse ein IST aus Produkt- und Dienstleistungsumsätzen mit einem PLAN nur aus Produktumsätzen verglichen wird, ist der Vergleich nicht aussagefähig. So etwas geschieht schneller als man meinen mag!**



Waagerechte Strukturierung der Formulare

- **Monat:** hier wird die kurzfristige Entwicklung dargestellt; deutliche Abweichungen im Monat ohne entsprechend ähnliche Abweichungen in der Kumulation deuten vielfach auf sogenannte „One-Time-Effects“ hin, aber: im Auge behalten!
- **Kumulation:** hier wird der Zeitraum ab Januar dargestellt; falls sich hier im weiteren Verlauf des Jahres eine wachsende Lücke auftut, liegt eine systematische Abweichungsursache vor: Analyse, Entwicklung von Maßnahmen und ihre Umsetzung sind dringend geboten!
- **Gesamtjahr:** der Vergleich zum Jahresplanwert weist auf das hin, „was noch zu tun ist.“ Eine wachsende Lücke in der Kumulation zwingt zu einer Hochrechnung (HR) mit dem Ziel, das im Vergleich zum Jahresplan Erreichbare darzustellen.



Gewinn- und Verlustrechnung

Obwohl für Steuerungs-zwecke kaum geeignet ist als erstes Formularbeispiel eine GuV nach dem Umsatzkostenverfahren (UKV) eingefügt. Sie dient der Verdeutlichung des Systems, darüber hinaus wird sie für die Information der Hausbanken benötigt.

Im Gegensatz zu den „Vertriebskosten“ in der klassischen GuV nach dem UKV findet sich hier ein „Vertriebsergebnis“, mit dem Umsätze aus Sondergeschäften dargestellt werden können.

Die Deckungsbeitragsrechnung erfüllt die Forderung nach Informationen zur Steuerung des Unternehmens.

**Die Mittelflussrechnung (Cashflow) folgt dem angelsächsischen Motto:
Balance sheet is a matter of opinion, cash is reality.**



Termine für das Berichtswesen

Um mit Hilfe der Informationen aus dem Berichtswesen zeitnah steuern zu können, müssen enge Terminvorgaben eingehalten werden.

Vorschlag:

Monat: 5. Arbeitstag des Folgemonats

Quartal: 10. Arbeitstag des 1. Monats im Folgequartal

Jahr: 15. Arbeitstag im Januar des Folgejahres

Voraussetzungen:

Planwerte liegen bereits in den Berichten vor; sie müssen nicht jedes mal neu eingegeben werden

**Istwerte werden nach der Methodik „Fast Close“ ermittelt:
Strukturierung, Entzerrung, Standardisierung (Routine/Non-Routine),
Einsatz entsprechender Hard- und Software**



		MIS GuV					
		Einheit (EUR) (UKV)		Monat			
Monat		Text	Kumulation		Gesamtjahr		
IST	PLAN		IST	PLAN	HR	PLAN	
		Umsatzerlöse					
		Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen					
0,00	0,00	Bruttergebnis vom Umsatz	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Vertriebsergebnis					
		Allgemeine Verwaltungskosten					
		Sonstige betriebliche Erträge					
		Sonstige betriebliche Aufwendungen					
		Erträge aus Beteiligungen					
		Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens					
		Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge					
		Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens					
		Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
0,00	0,00	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Außerordentliche Erträge					
		Außerordentliche Aufwendungen					
0,00	0,00	Außerordentliches Ergebnis	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Steuern von Einkommen und Ertrag					
		Sonstige Steuern					
0,00	0,00	Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag	0,00	0,00	0,00	0,00	



		MIS/ DB				
Einheit (EUR)		Monat				
Monat		Text	Kumulation		Gesamtjahr	
IST	PLAN		IST	PLAN	HR	PLAN
0,00	0,00	Gesamtleistung	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag I	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag II	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag III	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag IV	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Nettoergebnis	0,00	0,00	0,00	0,00



		MIS/ Cash Flow				
Einheit (EUR)		Monat				
Monat		Text	Kumulation		Gesamtjahr	
IST	PLAN		IST	PLAN	HR	PLAN
0,00	0,00	Deckungsbeitrag IV	0,00	0,00		
		Abschreibungen / Zuschreibungen				
		Zu- / Abnahme der Rückstellungen				
		Sonst. zahlungswirksame Aufwendungen / Erträge				
0,00	0,00	Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
		Einzahlungen aus Abgängen				
		Auszahlungen für Investitionen				
		Sonst. Ein- und Auszahlungen				
0,00	0,00	Cash-Flow aus Investitionstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
		Einzahlungen aus EK-Zuführungen				
		Einzahlungen (Anleihen, Kredite)				
		Auszahlungen aus Tilgungen				
		Auszahlungen durch Ausschüttungen				
0,00	0,00	Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Zahlungswirksame Veränd. des Finanzmittelbestandes	0,00	0,00	0,00	0,00
		Finanzmittelbestand Periodenanfang				
0,00	0,00	Finanzmittelbestand Periodenende	0,00	0,00	0,00	0,00



Planwerte

Zur Verdeutlichung des obligatorischen Vergleichs IST zu PLAN sind auf den folgenden Seiten die den MIS-Formularen entsprechenden Plantabellen dargestellt.

Diese Plantabellen sind nach der Verabschiedung des Jahresplans mit den entsprechenden Werten zu füllen. Durch eine Verknüpfung mit den Formularen des Berichtswesens wird sichergestellt, dass die Fertigstellung des monatlichen Management Reporting zeitsparend durchgeführt werden kann und dass die Planwerte für den Vergleich im System vorliegen.



DB- Plan														
Einheit (EUR) Jahr 2004 Stand: 20.06.04														
lfd. Nr.	Nettoerlöse/ Deckungsbeiträge	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	
1.														0
2.														0
3.														0
4.	Nettoerlöse (NE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.														0
6.														0
7.														0
8.														0
9.	Deckungsbeitrag I (DB I)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.														0
11.														0
12.														0
13.														0
14.														0
15.														0
16.	Deckungsbeitrag II (DB II)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.														0
18.														0
19.														0
20.	Deckungsbeitrag III (DB III)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21.														0
22.														0
23.	Deckungsbeitrag IIII (DB IV)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24.	Nettoergebnis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Cash-Flow-Plan														
Einheit(EUR) Jahr: 2004 Stand: 20.06.04														
lfd. Nr.	Nettoergebnis/ Cash- Flow	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
1.	Deckungsbeitrag IV													0
2.	Abschreibungen/ Zuschreibungen													0
3.	Zu- / Abnahme der Rückstellungen													0
4.	Sonst. Zahlungswirksame Aufwendungen/ Erträge													0
5.	Cash- Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.	Einzahlungen aus Abgängen													0
7.	Auszahlungen für Investitionen													0
8.	Sonst. Ein- und Auszahlungen													0
9.	Cash- Flow aus Investitionstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.	Einzahlungen aus EK- Zuführungen													0
11.	Einzahlungen (Anleihen, Kredite)													0
12.	Auszahlungen aus Tilgungen													0
13.	Auszahlungen durch Ausschüttungen													0
14.	Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15.	Zahlungswirksame Veränd. des Finanzmittelbestandes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.	Finanzmittelbestand Periodenanfang		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.	Finanzmittelbestand Periodenende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0




5. SONDERFALL: SANIERUNG

Für ein Sanierungsprojekt war ein spezielles Berichtswesen zu entwickeln, das sowohl operative Inhalte wiedergab als auch Werte mitführte, die aus dem strategischen Controlling oder auch aus der „Balanced Scorecard“ bekannt sind.

Für Informationszwecke finden sich auf der folgenden Seite Angaben zu Struktur und Inhalt; die Wiedergabe eines konkreten Beispiels muss aus Gründen des Mandantenschutzes unterbleiben.

Das Sanierungsberichtswesen wurde im konkreten Einsatzfall COCKPIT genannt.



BUSINESS SEGMENT XYZ / COCKPIT								
Gesamtdarstellung Ergebnis / Sanierungsmaßnahmen / Jahresperspektive								
(Darstellung als Leaning Brick Pile vom Ergebnis des Vorjahres bis zum Ergebnis des laufenden Jahres)								
Kennzahlen				Ist/Monat	Plan/Monat	Ist/Kum.	Plan/Kum.	Plan Gesamtjahr
Qualität								
Reklamationen im Monat im Durchschnitt								
Ausschusskosten in % der Herstellkosten								
Liefertreue								
Liefertreue								
Lieferfähigkeit								
Verfügbarkeit Standardartikel								
Umsatz								
U. Europa								
U. GmbH								
Ergebnis v. St.								
E. Europa								
E. GmbH								
Ergebnis Produktionspartner								
Interne Sanierung								
Ablaufoptimierung								
Beschaffungsoptimierung								
Artikelsanierung Markt 1								
Artikelsanierung Markt 2								
Summe Sanierungsmaßnahmen								