

Best Practice Reporting

2. Berichtsinhalte: Zu wenig und zu viel



Unser Autor: Prof. Dr. Stefan Bayr, FOM Hochschule für Ökonomie und Management; Dr. Bayr Consulting, Malzhauserstr. 10, 86453 Dasing-Tattenhausen, Telefon: 08205-963707, info@bayr-business-consulting.de, www.bayr-business-consulting.de

„Das Berichtswesen? – Das macht bei uns das Controlling, aber außer denen versteht das keiner.“
„Ich habe keine Zeit, mir das alles durchzulesen.“

An diesen Aussagen werden häufige Probleme des Berichtswesens offenbar: Das Berichtswesen bietet zum Teil zu wenig verständliche bzw. aussagekräftige Informationen oder zu viele Informationen. Gemeint sind zu wenig empfängergerechte und wichtige Informationen oder zu viele unwichtige Informationen. Unwichtige Informationen sind nicht steuerungsrelevant oder schlicht auch redundant, da sie sich aus anderen Informationen ableiten oder nicht angemessen, da sie entweder zu detailliert oder zu aggregiert sind.

Best Practice Reporting bedeutet neben einer geeigneten Visualisierung der Berichte nach den Prinzipien des Business Information Design auch die Übermittlung von geeigneten Berichtsinhalten, die für die Steuerung des Unternehmens wichtig sind. Dass dies häufig suboptimal geschieht zeigt u. a. die KPI-Studie von Horvath & Partners.¹ Hier wurden in der DACH-Region Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen zu ihrem Berichtswesen befragt. Wichtige Ergebnisse der Studie sind unter anderem:

- Manager und Controller sind mit dem Berichtswesen nur in Teilen zufrieden.
- Die Unzufriedenheit resultiert v. a. auf einer unzureichend definierten Steuerungslogik, d. h. verwendete KPI (Key-Performance Indicators) sind willkürlich ausgewählt und häufig ohne einen Zusammenhang zwischen den Indikatoren.
- KPIs und Kennzahlensysteme enthalten zu viele finanzielle Informationen und zu wenig nicht finanzielle, externe und strategierelevante Informationen.

Gefordert wird in diesem Zusammenhang, dass KPIs und Kennzahlen/Kennzahlensysteme die individuelle „DNA“ eines Unternehmens abbilden.

Auch Schäffer und Weber haben bei ihren Untersuchungen u. a. festgestellt, dass erfolgreiche Unternehmen eine hohe Strategieverknüpfung in den Berichtsinhalten aufweisen und v. a. auch nicht finanzielle Kennzahlen intensiver einsetzen.²

Den Begriff „DNA“ auf Unternehmen zu beziehen ist zunächst ungewöhnlich und keine offizielle betriebswirtschaftliche Nomenklatur. Gemeint ist dabei, was ein Unternehmen im Kern und individuell auszeichnet. Das sind v. a. die Strategie und das Geschäftsmodell eines Unternehmens (vgl. Abbildung 1). Falls vorhanden kommt auch noch eine Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie dazu.

Eine Unternehmensstrategie hat das Ziel, das Unternehmen bestmöglich auf die Chancen und Risiken der Zukunft vorzubereiten und somit die Erfolgspotentiale bzw. den Rahmen für künftige Erfolge bzw. Gewinne zu setzen. Eine Unternehmensstrategie muss dabei Aussagen enthalten, wie das betreffende Unternehmen auf welchen Märkten mit welchen Kernkompetenzen und mit welcher Wettbewerbsstrategie tätig ist. Eine Unternehmensstrategie ist kein Produkt von der Stange, sondern bezieht sich speziell auf das einzelne Unternehmen, auf seine Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken.

Ein Geschäftsmodell ist der operative Ausdruck einer Unternehmensstrategie. Es beschreibt, welchen Nutzen und Wert ein Unternehmen für seine Kunden und Geschäftspartner erbringt, wie dieser Nutzen erbracht wird und wie dabei am besten Gewinn erwirtschaftet wird. Auch ein Geschäftsmodell hat wie die Unternehmensstrategie eine individuelle Ausprägung.

¹ Vgl. Gräf, J., Isensee, J., Kirchmann, M., Leyk, J.: KPI-Studie 2013 – Effektiver Einsatz von Kennzahlen im Management Reporting in: http://www.horvatz-partners.com/fileadmin/horvatz-partners.com/assets/05_Publikationen/PDFs/deutsch/KPI-Studie_2013_Impulspapier_v3.pdf

² Vgl. Schäffer, U., Weber, J.: Controlling – Trends & Benchmarks, Vallendar 2015, S. 14 – 35.

Abbildung 1: Die DNA eines Unternehmens

Unternehmensstrategie	Geschäftsmodell
1. In welchen Geschäftsfeldern soll ein Unternehmen tätig sein – Markt	1. Nutzenversprechen: Welchen Nutzen und Wert bietet das Unternehmen für Kunden und Partner?
2. Was ist die langfristige Erfolgsbasis – Kernkompetenz	2. Architektur der Wertschöpfung: Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
3. Wie soll der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten werden – Wettbewerbsstrategie	3. Ertragsmodell: Wodurch verdient das Unternehmen Geld?

Quelle: eigene Darstellung

Die Steuerung eines Unternehmens muss sich an der individuellen Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell orientieren. Daraus sind KPIs abzuleiten, die Auskunft über die strategische Zielerreichung und über die Umsetzung des Geschäftsmodells geben. KPIs beziehen sich also auf die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Unternehmens und geben Antworten auf die Fragen:

- Werden die strategischen Ziele der Unternehmensstrategie und die operativen Ziele des Geschäftsmodells erreicht?
- An welchen Stellen muss konkret gesteuert werden?
- Wie ist der Stand der Stärken und Schwächen?

Das Berichtswesen eines Unternehmens muss sowohl für das Top-Management als auch für die anderen Managementebenen die KPIs und Kennzahlen aufführen, welche Antworten auf die obigen Fragen geben. Dabei sind Kennzahlen „von der Stange“ aus Lehrbüchern oder ein Sammelsurium von Kennzahlen nach dem Motto „Viel hilft viel“ nicht zielführend. Die KPIs, mit denen gesteuert werden soll sind mitnichten nur finanzielle Kennzahlen wie ein Unternehmensergebnis, Cash Flow, Deckungsbeiträge oder Kosten, die v. a. einen Ergebnischarakter haben. Für die Abbildung und Steuerung des Unternehmens anhand der „DNA“ spielen auch nicht finanzielle Kennzahlen wie z. B. Kapazitätsauslastungen, Fehlerquoten, Verwertungsanteile von Produktgruppen oder auch externe Kennzahlen wie Marktanteile, Milchpreisniveau oder Marktentwicklungen eine Rolle, die mehr eine Prozess- und Strategieorientierung haben.

Dadurch werden nicht nur die Informationen geliefert, die für die Steuerung des Unternehmens oder für einzelne Unternehmensbereiche besonders wichtig sind, sondern es wird gleichzeitig auf weniger relevante Informationen verzichtet. Das verschlankt das Berichtswesen und ermöglicht gleichzeitig eine Fokussierung der Entscheidungsträger.

Nichtsdestotrotz muss aber zur Unterstützung der Analyse die Möglichkeit bestehen, eine steuerungsrelevante KPI in ihrer Entstehung zurückverfolgen zu können. In modernen Controllingkonzeptionen spricht man dabei von sogenannten Wertreiberbäumen, welche die Entstehung der KPI-Werte durch mathematische und/oder sachlogische Zusammenhänge darstellen und sich somit die „Wurzeln“ von Problemen, die durchaus auf Detailebene liegen können, aufspüren lassen. Dafür bedarf es jedoch entsprechender IT-Unterstützung, worauf im nächsten Teil eingegangen wird.

Fazit:

Best Practice Reporting bedeutet auch eine Darstellung von Berichtsinhalten, die für die individuelle Steuerung eines Unternehmens erforderlich sind. Dabei handelt es sich um KPIs, welche die „DNA“ eines Unternehmens abbilden. Somit kann ein Unternehmen nicht nur gezielter gesteuert werden (höhere Effektivität), sondern auch das Berichtswesen entschlackt und fokussiert werden (bessere Effizienz).

Anzeige

**Nr. 1 Spezialist
für überholte
Molkerei-Anlagen**




Milch

- Joghurt
- Butter
- Margarine
- Schmelzkäse
- Käse

2.000 Maschinen auf Lager

Garantie

Schnelle Lieferzeiten

Niedrige Investition

Komplette Projekte



second life

www.lekkerkerker.nl

