

1 Einleitung

Bevor der Leser auf die Reise in die Tiefen und Untiefen des Management Reporting geführt wird, gilt es zunächst zu klären, ob diese Reise überhaupt notwendig ist (Ist Management Reporting überhaupt wert, näher betrachtet zu werden?) und welche Stationen diese Reise aufweist. Wer sein Ziel und den Weg dorthin bereits am Beginn der Reise kennt, wird diese schließlich bewusster aufnehmen und einen größeren Nutzen daraus ziehen können.

1.1 Problemdarstellung

Was gibt es einfacheres, als einen Bericht über etwas bereits Geschehenes oder selbst Vollbrachtes zu schreiben? Schließlich sind die Fakten ja alle bekannt, man muss es nur mehr aufschreiben und anderen zugänglich machen. Lohnt das Berichtswesen überhaupt die vertiefende Betrachtung sowohl aus einem theoretischen als auch einem praktischen Blickwinkel? Die Antwort lautet: Ja!

In Unternehmen müssen fortlaufend Entscheidungen getroffen, Alternativen verglichen, Maßnahmen identifiziert, Ergebnisse bewertet oder Pläne erstellt und wieder revidiert werden. Unternehmerisches Handeln ist wesentlich von der Qualität und der Vollständigkeit der verfügbaren Information abhängig. Asser stellt deshalb völlig zu Recht fest, „...dass der einfachste und wirkungsvollste Weg, Management-Aktionen zu beeinflussen, der ist, den Strom der Informationen zu kontrollieren, der den einzelnen Positionen zufließt. Das heißt, die Information ist ein Faktor, der bestimmt, was ein Manager tun kann und was er nicht tun kann, welche Entscheidungen er zu treffen vermag, welche Pläne er aufstellen und welche korrektiven Maßnahmen er einleiten kann.“¹ Die Informationsversorgung wird in dieser Sichtweise zu einem zentralen Erfolgsfaktor im Unternehmen: „Ein Individuum ohne Information kann keine Verantwortung übernehmen, ein Individuum, das Informationen bekommt, kann nicht anders, als Verantwortung zu übernehmen.“²

Eine wesentliche (wenn nicht sogar die wesentlichste) Informationsquelle für die meisten Führungshandelnden stellt dabei häufig das interne Berichtswesen dar: In regelmäßigen Abständen – und bei Bedarf auch dazwischen – erhalten die mit Führungsaufgaben betrauten Unternehmensmitglieder (Geschäftsführung, Bereichs- oder Abteilungsleiter, Projektmanager, Key Account Manager, etc.) Berichte über wesentliche Ereignisse, Vorkommnisse und Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Auf Grund seiner großen Bedeutung ist das interne Berichtswesen³ in der Praxis ein Hauptaufgabengebiet des Con-

¹ Asser 1974, S. 655

² Peters 1991, zitiert nach Waniczek 2002, S. 13

³ Eine genauere begriffliche Eingrenzung und definitorische Klassifikation der verschiedenen Bezeichnungen erfolgt in Kapitel 3.1.1.

trolling als typischer Unterstützungsfunktion der Unternehmensleitung. Löst das Controlling die Aufgabe der Informationsversorgung gut (schlecht), so werden auch die Informationsempfänger ihre Aufgaben tendenziell besser (schlechter) erfüllen können. Die Versorgung des Managements (auf allen Ebenen) mit Information ist ein zentraler Erfolgsfaktor und das Berichtswesen nimmt hier wiederum eine zentrale Position ein.⁴

Die Erfüllung dieser Aufgabe ist aber selbst alles andere als trivial. Das Management Reporting birgt eine Reihe von unterschiedlichen Problemen, welche die Informationsversorgungsfunktion beeinträchtigen oder sogar gänzlich scheitern lassen können:⁵

- falsche oder qualitativ schlechte Information,
- unpassende Analysen der Information und/oder falsche Schlussfolgerungen,
- mangelhafte Darstellung und Aufbereitung der Information,
- unpassende Weiterleitung und Kommunikation der Information,
- falsches Timing,
- etc.

Diese beispielshafte Auflistung ist keineswegs vollständig. In Verlauf des Buches wird eine Vielzahl möglicher Probleme und Schwierigkeiten (und natürlich auch Ansätze zum Umgang mit diesen) behandelt werden. Zunächst ist es wichtig, sich eine Tatsache vor Augen zu halten: Man kann im Management Reporting vieles falsch machen – mit gravierenden Folgen für den Erfolg des Unternehmens insgesamt. Man kann aber auch vieles richtig machen – dabei will dieses Buch den Leser unterstützen.

1.2 Aufbau des Buches

Das Management Reporting ist ein theoretisch durchaus anspruchsvolles und in der Praxis äußerst facettenreiches Betätigungsfeld. Das Buch gliedert das Thema deshalb entlang der großen Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens:

- **Kapitel 2 - „Information und Unternehmen“:** Hier wird der Informationsbegriff selbst in seinen verschiedenen Ausprägungen beleuchtet und der Informationsprozess allgemein beschrieben. Außerdem wird detailliert aufgezeigt, welche Rolle Information allgemein in Unternehmen spielt.
- **Kapitel 3 – „Management Reporting als Teil des Informationsmanagements“:** Neben einer Begriffsabgrenzung wird der Leser mit den wesentlichen Gestaltungsdimensionen des Management Reporting kurz vertraut gemacht. Diese Gestaltungsdimensionen bilden die Struktur für die nachfolgenden Kapitel.
- **Kapitel 4 – „Wozu“:** Dieser Abschnitt beschreibt die verschiedenen Berichtszwecke und daraus abgeleitete Arten von Berichten. Der Hauptzweck jeder Information (und damit

⁴ Vgl. Weber/Schäfer/Strangfeld 2005, S. 9

⁵ Vgl. dazu auch Waniczek 2009, S. 18ff.

auch eines jeden Berichts) liegt in der Beeinflussung des Verhaltens ihrer Empfänger. Deshalb wird hier dargestellt, auf welche Art und Weise Berichtsinformation das Verhalten ihrer Empfänger beeinflusst.

- **Kapitel 5 – „Was“:** Hier wird auf die Inhalte von Management Reports eingegangen und beschrieben, mit welchen Operationen Berichtsinformation generiert werden kann und welche Eigenschaften diese Berichtsinformation aufweist.
- **Kapitel 6 – „Wie“:** Der Abschnitt klärt, was es bei der formalen Gestaltung von Berichten zu beachten gilt, welche Rolle moderne IT-Systeme bei der Berichtserstellung spielen und welche Störungen der „Faktor Mensch“ im Berichtsprozess auslösen kann.
- **Kapitel 7 – „Wann“:** Diese Ausführungen gehen auf Berichtszyklen, Berichtszeitpunkte und die Dauer des Berichtsprozesses ein.
- **Kapitel 8 – „Wer“:** Im abschließenden Kapitel werden organisatorische Aspekte der Management Reporting behandelt. Die Beteiligten und ihre Rollen werden beschrieben sowie aufbau- und ablauforganisatorische Themen behandelt. Zusätzlich wird auf die Möglichkeit eingegangen, ein Management Reporting in Form eines Shared Service Center zu organisieren.
- **Kapitel 9 – „Fazit und Ausblick“:** Ist genau das, was die Kapitelüberschrift erwarten lässt...

Neben dem kapitelweise aufgebauten Text finden sich in allen Kapiteln zwei weitere Textarten:

Konkret: Empirische Ergebnisse, Fallstudien und Praxisbeispiele

Zur Verdeutlichung und besseren Veranschaulichung der beschriebenen Konzepte und Probleme werden im Text regelmäßig unter der Überschrift „Konkret: ...“ Praxisbezüge hergestellt. Dies können Ergebnisse empirischer Untersuchungen ebenso sein wie einzelne Fallstudien und vereinfachte Praxisbeispiele. Diese Einschübe sind einheitlich im Stil dieses Absatzes formatiert, um sie auch beim raschen Durchblättern des Textes einfach auffindbar zu machen.

Management Reporting-Enzyklopädie:

Begriffsdefinitionen

Wichtige, für das Verständnis des Management Reporting zentrale Begriffe werden jeweils in hervorgehobenen Textabschnitten erklärt. Sie bilden zusammengekommen eine kleine „Management Reporting-Enzyklopädie“. Allerdings sind die Begriffe nicht alphabetisch geordnet, sondern jeweils an den inhaltlich passendsten Textstellen eingefügt, sodass sie unmittelbar zum Verständnis des gelesenen Abschnittes beitragen. Das Nachschlagen einzelner Begriffe ist durch das Begriffsverzeichnis am Buchanfang ebenso einfach möglich.

1.3 Wie man dieses Buch nutzen kann

Die Struktur des Buches und die Gestaltung seiner Textteile erlauben dem Leser prinzipiell drei verschiedene Arten der Nutzung:

1. Nutzung als Lehrbuch, um sich mit dem Thema „Management Reporting“ umfassend vertraut zu machen. In diesem Falle ist das „klassische“ Lesen Kapitel für Kapitel in der vorgegebenen Reihenfolge am zielführendsten.
2. Nutzung zur Vertiefung einzelner Problembereiche. Leser, welche bereits über praktische und/oder theoretische Kenntnisse des Management Reporting verfügen, werden konkrete Kapitel oder Abschnitte auswählen und diese durcharbeiten. Dies können die theoretischen Grundlagen (Kapitel 2 und 3) ebenso sein wie einzelne Gestaltungsdimensionen. Soweit für das Verständnis eines einzelnen Kapitels erforderlich ermöglichen Vor- und Rückverweise ein unkompliziertes Springen zu relevanten Abschnitten anderer Kapitel.
3. Nutzung als Nachschlagwerk. Hierbei können einzelne Begriffe aus der Management Reporting-Enzyklopädie gezielt nachgeschlagen werden. Bei Bedarf kann zusätzlich der die Begriffsdefinition einschließende Abschnitt durchgearbeitet werden, um den Begriff besser in seinen theoretischen und praktischen Kontext einordnen zu können.



<http://www.springer.com/978-3-8349-3370-6>

Management Reporting
Erfolgsfaktor internes Berichtswesen
Taschner, A.
2013, XI, 251 S. 54 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-3370-6