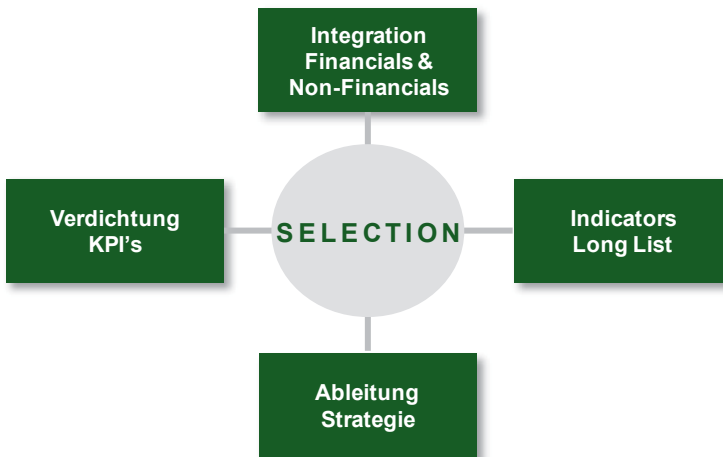


In dieser ersten Phase der Entwicklung eines Management Reportings gilt es, die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Messgrößen zu identifizieren, auf ihre Relevanz für die Unternehmenssteuerung hin zu überprüfen und final die entsprechenden Key Indicators zu selektieren. Damit ist nicht gemeint, eine vorstrukturierte und übersichtliche Auswahl an Messgrößen im Sinne einer Balanced Scorecard auszuwählen, sondern ein Set an KPIs (Key Performance Indicators) aufzubauen, das fokussiert alle entscheidenden Dimensionen für die Messung der unternehmerischen Performance umfasst.

Diese Phase ist das eigentliche Kernstück der konzeptionellen Entwicklung, für die es leider kein Patentrezept gibt, dem man einfach folgen kann und das dazu führt, dass sich „wie von selbst“ die richtigen und wichtigen KPIs herauskristallisieren. Jedes Management Reporting ist ein unternehmensindividuelles Unikat – vielleicht mit Ausnahme des i. d. R. zwingenden Elementes einer Kurz-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Selbst auf bilanzielle Darstellungen auf Monatsbasis wird häufig verzichtet und stattdessen werden einzelne bilanzielle Stichtagsgrößen (wie z. B. Forderungsbestand, Stand der Verbindlichkeiten, Finanzierungsstatus) Bestandteil des Reports.

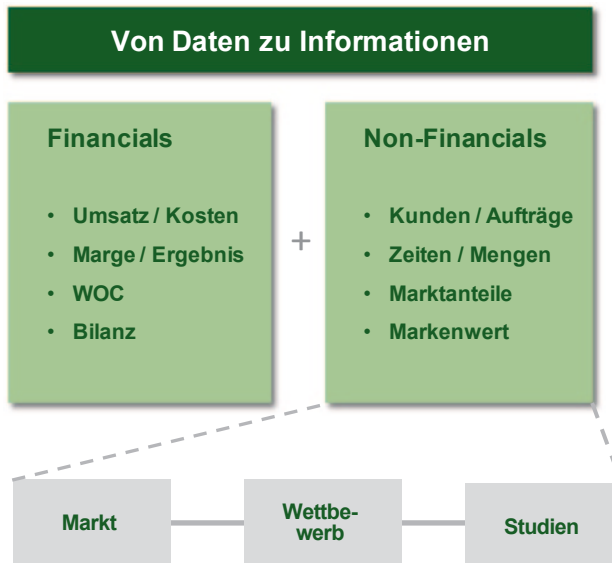
Trotz dieser gemachten Einschränkung gibt es ein Set an Durchführungsregeln und konzeptionellen Vorgehensweisen, denen man folgen kann und die sicherstellen, dass am Ende das gewünschte Ergebnis – ein Entscheidungstool für das Management – entsteht.



2.1 Financials und Non-Financials integrieren

Gerade die Integration der Non-Financials ist einer der Erfolgsfaktoren für die Güte des Management Reportings. Im Kern bestimmen die darüber abgebildeten operativen Kenngrößen aufgrund der bestehenden Wirkungszusammenhänge innerhalb der Wertschöpfungskette die monetär ausgedrückten wirtschaftlichen Ergebnisse. Wie sollte sonst eine sinnvolle Analyse z. B. des Umsatzes erfolgen, wenn nicht die operativen Kerngrößen Menge, Preis, Kunden, Märkte etc. berücksichtigt sind. Eine reine Finanzanalyse mit Vorjahresvergleichen und monatlichen Veränderungsraten ist nur eine deskriptive Beschreibung von numerischen Zusammenhängen, liefert aber keine systematischen, strukturierten und auslöserbasierten Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung.

Um den Bogen noch weiter zu spannen, ist es wichtig zu bedenken, dass die Integration von Non-Financials nicht nur bedeutet, unternehmensinterne Non-Financials zu analysieren und auszuwerten, sondern ebenso externe Datenquellen zu nutzen. Am prominentesten seien an dieser Stelle Marktzahlen genannt, die durch Branchendienste oder Recherchen erhoben werden können.



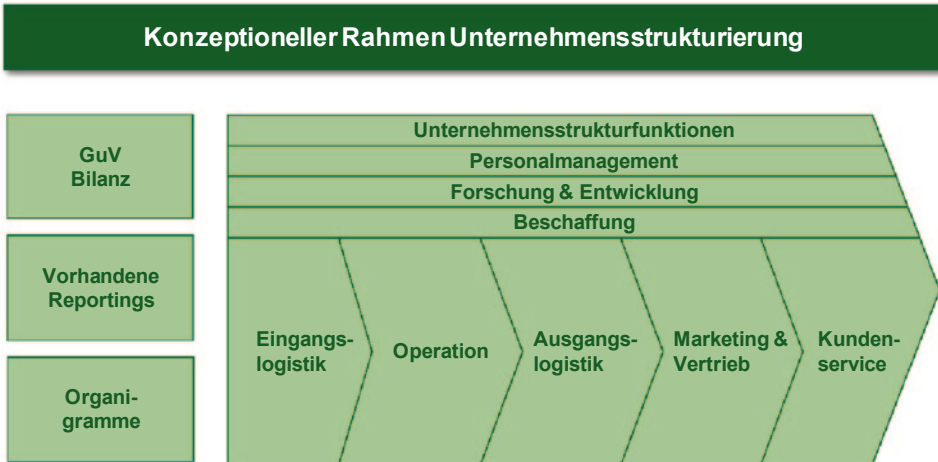
Erst die Kombination von Financials mit Non-Financials lässt aus Daten Informationen werden, die eine Grundlage für die Bewertung der aktuellen Situation bieten und eine Prognose der zukünftigen Erwartung ermöglichen. So kann z. B. eine Absatzsteigerung um 5 % intern gegen den Plan eine positive Abweichung darstellen, aber bei einem Benchmark mit dem Markt, der um 15 % gewachsen ist, relativiert sich die Bewertung signifikant – die reine Nabelschau reicht nicht zur Bewertung der eigenen Performance aus.

2.2 Long List Entwicklung

Der Entwicklungsprozess der Indicator Long List sollte auf keinen Fall mit einer „wilden“ Sammlung an Kennzahlen und Messgrößen beginnen. Stattdessen muss immer in einem ersten Schritt ein tiefgehendes Grundverständnis über das Unternehmen und seine Wertschöpfungszusammenhänge geschaffen werden.

Dieser Schritt sollte auch von denjenigen gemacht werden, die möglicherweise bereits seit langer Zeit im Unternehmen tätig sind und das Selbstverständnis haben, sie wüssten alles. Meistens ist das nicht so bzw. es herrscht eine sehr einseitige Sichtweise über Prozesse, Funktionen, Produkte und die zugrunde liegenden unternehmerischen Zusammenhänge vor.

Einen konzeptionellen Rahmen bietet dabei eine Kombination aus den klassisch finanzwirtschaftlichen Berichten (Financial Reporting), vorhandenen Reports der operativen Einheiten, den geltenden Organigrammen und der Anwendung der Wertschöpfungsketten-Systematik nach M. Porter (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter)



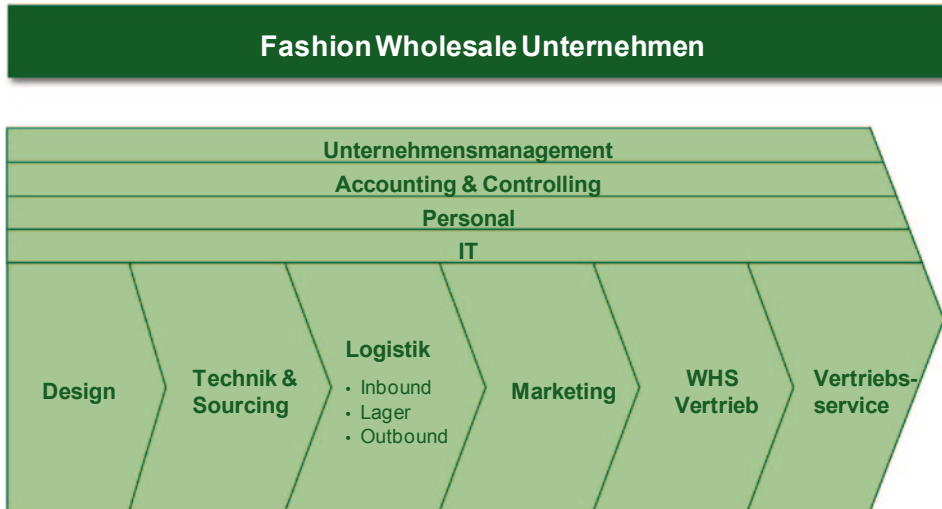
Die Porter'sche „Blaupause“ sollte den Ausgangspunkt bilden, um eine unternehmensindividuelle Wertschöpfungsketten-Systematik zu entwickeln, die im Ergebnis in den Wertschöpfungsstufen inhaltlich komplett anders aussehen kann. Das Modell verpflichtet den Anwender, alle dargestellten Stufen einmal auf das eigene Unternehmen hin zu mappen und entsprechend zu adaptieren.

Dabei können

- einzelne Kettenelemente komplett fehlen, da sie outgesourct sind,
- Elemente umbenannt werden, da unternehmensintern andere eindeutige Begrifflichkeiten gelten,
- Stufen aufgeteilt werden, da die Wertschöpfungseffekte durch zwei Elemente entstehen,
- eigentliche Supportfunktionen in die Wertschöpfungserstellungsreihe rutschen.

Kurzum: Die Adaption unter Wahrung des Basiskonzeptes des Wertschöpfungsmodells führt immer zu einer unternehmensindividuellen Darstellung.

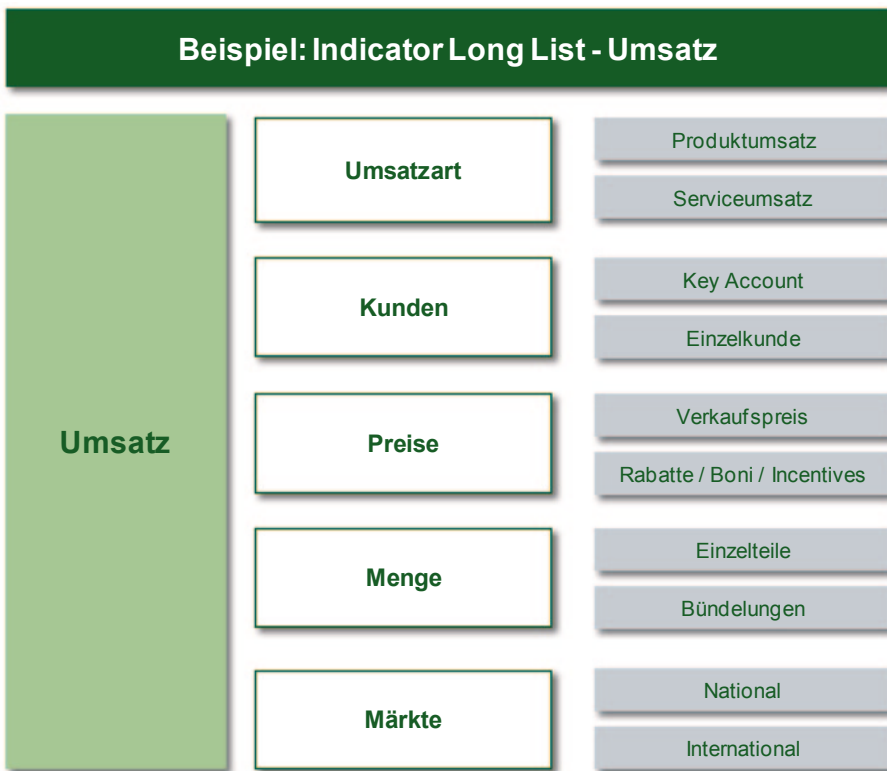
Als Beispiel im Folgenden eine generische Wertschöpfungskette für ein reines Fashion Großhandels (Wholesale) Unternehmen:



In diesem Beispiel fehlt die Herstellungsfunktion, da die Fashion Ware von internationalen Lieferanten über das interne Sourcing beschafft wird. Marketing ist zu einem eigenen Element geworden, da der Vertrieb eine überragende Bedeutung für das Unternehmen hat und deshalb separat stehen muss.

Als nächstes kommt die „Fleißarbeit“, d. h. auf Basis der entstandenen Unternehmensbeschreibung und mithilfe der finanzwirtschaftlichen Berichte und der vorhandenen Reports der operativen Einheiten wird eine Long List an Indicators erstellt. Dabei ist es oftmals hilfreich, die finanzwirtschaftlichen Kategorien und die identifizierten Funktionen der Wertschöpfungskette als Ordnungskriterium anzuwenden. Indicator ist dabei nicht zu verstehen als eine komplett beschriebene und durchdefinierte Messgröße, sondern als eine Ausgangsgröße innerhalb der gewählten Strukturierung. Von der inhaltlichen Darstellung her sind die Ausgangsgrößen maximal in eine bzw. zwei Ebenen herunterzubrechen. Diese Strukturen sind oft bereits in vorhandenen Finanz- oder Vertriebsreports entsprechend abgebildet und können übernommen werden.

An dieser Stelle sei nochmals auf die Integration der Non-Financials hingewiesen, die auch in dieser Phase das Raster nachhaltig mitgestalten.



Bei der Erstellung der Long List ist es nicht das Ziel, eine wahllose, möglichst lange Liste zu erstellen, sondern mit einem gewissen Augenmaß bereits eine erste Selektion vorzunehmen. Faktoren, die offensichtlich keine wirkliche Ergebnisrelevanz haben sollten in diesem Schritt auch keine Berücksichtigung finden.

2.3 Ableitungen aus der Strategie

Zentraler Ausgangspunkt ist die strategische Zielsetzung des Unternehmens, die die entscheidenden Leitplanken bei der Selektion der relevanten Messgrößen vorgibt. Ohne eine strategische Grundlage ist jedes Management Reporting per se dazu verurteilt, nur dokumentarischen Charakter zu haben und kann damit nicht als Entscheidungstool für das Management dienen.

Jedes Unternehmen sollte eine definierte Strategie haben, die es ermöglicht die angestrebte Positionierung in der Zukunft widerzuspiegeln. Diese ist entweder klar deklariert (in Strategiepapieren, Mission Statements, Geschäftsführungsbeschlüssen u. a.) oder aber liegt zumindest als gemeinsamer, unausgesprochener Handlungskanon der Geschäftsfüh-

rung vor. Wäre es nicht so, würde schlicht und einfach gelten: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“ (Seneca). Ohne eine Strategie kann eine gemessene Performance nicht in Relation zur Zielerreichung gesetzt werden und es sind auch keine Erkenntnisse über notwendige oder nicht notwendige Entscheidungssituationen ableitbar.

Die folgende grafische Veranschaulichung verdeutlicht die Bedeutung der Strategie für ein zielgerichtetes Management Reporting.

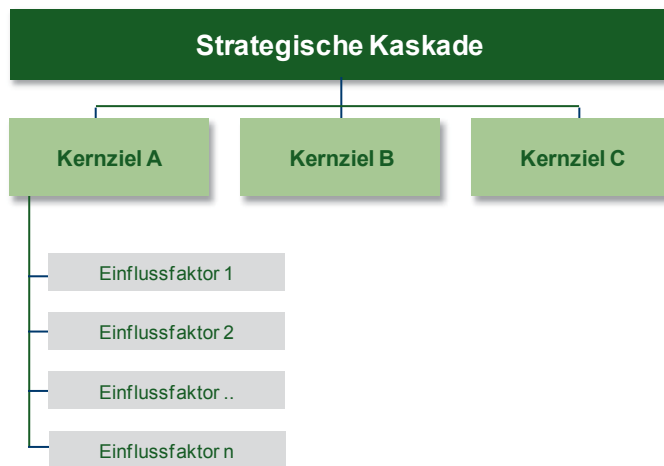


Eine Bewertung der heutigen (aktuell berichteten Messgrößen) ist nur möglich, wenn diese in ein Verhältnis zur angestrebten Zielposition gesetzt werden können. Ohne diese Relativität sind Aussagen bezüglich der Abweichung (nach Art und Umfang) und der möglichen Weiterentwicklung im Hinblick auf das avisierte strategische Ziel nicht möglich.

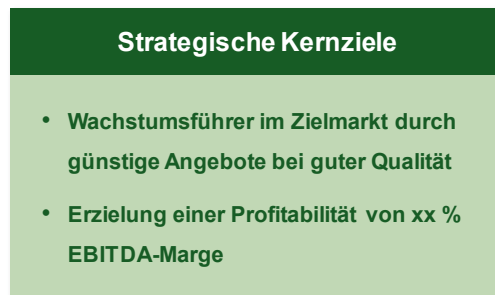
Die Entwicklung des Management Reportings muss zwingend mit einem Erheben und Verstehen der Strategie des Unternehmens beginnen. Welche Form man dazu wählt, sei es Dokumentenanalyse, Management Workshops, Interviews mit dem Führungsteam, ist jedem selbst überlassen, aber die Erhebung an sich muss in jedem Falle erfolgen. Der Anspruch an den Verantwortlichen des Management Reportings muss es sein, die Strategie bzw. die strategischen Ziele so gut nachvollziehbar verstanden zu haben, dass er diese auch prägnant und fokussiert jederzeit präsentieren könnte.

In dieser Phase ist es notwendig, nicht nur das Management mit einzubeziehen, sondern auch die Gesellschafter und ggf. andere Stakeholder (Betriebsrat, Banken, u. a.). Nur wenn zwischen allen Beteiligten Konsens über die strategischen Ziele besteht, kann am Ende das Management Reporting auch allen Adressaten uneingeschränkt als Entscheidungstool zur Verfügung stehen – unabhängig von dem möglicherweise variierenden Umfang des Reports für den jeweiligen Empfänger.

Nachdem im ersten Schritt die Strategie identifiziert und ausreichend beschrieben ist, beginnt die Phase der Zerlegung der Strategie in konkrete Unterziele und deren Ausformulierung im Sinne einer Quantifizierung. In den meisten Fällen gliedert sich die strategische Kaskade eines Unternehmens in drei bis fünf Kernziele auf, die wiederum durch einzelne Faktoren nachhaltig beeinflusst werden.



Um diesen konzeptionellen Schritt transparent zu machen, im Folgenden ein generisches Beispiel, welches deutlich macht, wie die Vorgehensweise anzuwenden ist.



Aus beiden Kernzielen sind jetzt in einer ersten Ableitung die relevanten Beobachtungsfelder und deren wesentliche inhaltliche Aspekte zu identifizieren.

Kaskadiert man die im Beispiel postulierten Kernziele in einem ersten Schritt, so ergeben sich folgende strategische Beobachtungsfelder für das zu entwickelnde Management Reporting:



Im nächsten Schritt müssen die Einflussfaktoren noch weiter spezifiziert werden, denn noch ist aus der Darstellung nicht ersichtlich, welche Ausprägung diese eigentlich haben und was gemessen werden soll.

Aus der strategische Ausprägung **Wachstumsführer im Zielmarkt** ergibt sich die Frage nach der Art des Wachstumsindikators – Umsatz oder Menge. Beide Dimensionen sind möglich, führen aber zu ganz unterschiedlichen Messgrößen und Performance Indicators. Die Klärung dieser Frage im Rahmen eines Management Workshops hat wie zu erwarten ergeben, dass das quantitative Mengenziel gemeint ist. Da es sich um ein Unternehmen mit einem spezifischen und relativ eingeschränkten Produktangebot in einem definierten Markt handelt, können Fragen nach der Spezifikation der Menge (alle Produktarten additiv oder Umrechnungsmechanismen mit Volumenabhängigkeiten u.ä.) außen vor bleiben. Die strategische Formulierung „Wachstumsführer“ bedeutet, dass die Wettbewerber und deren Performance eine entscheidende Rolle spielen, um die Zielerreichung zu validieren. Zusammenfassend sind damit für das Management Reporting als Beobachtungsfeld die Absatzmenge und das Absatzmengenwachstum an sich und im Vergleich zum Wettbewerb im definierten Zielmarkt ableitbar.

Wendet man sich dem Angebotsselement zu, so sind vergleichbare Überlegungen anzustellen – ein **günstiges Angebot** soll eine Grundlage der Wachstumsführerschaft sein. Wie aber definiert sich „günstig“? Die Diskussion und Spezifikation dieser Formulierung im Management Workshop hat ergeben, dass in diesem Fall eine reduzierte Preispositionierung des Produktes gegenüber den beiden marktführenden Wettbewerbern von

etwa 10–15% angestrebt wird. Es ist zu beachten, dass es sich dabei um eine rein angebotsorientierte Sichtweise handelt – ob der Kunde diesen Preisabstand auch in seiner Kaufentscheidung als „günstig“ definiert und der Anbieter damit im Relevant Set dieses Attribut auch tatsächlich erreicht, ist durch Marktforschung zu klären. Sollte der Punkt der Kundeneinschätzung eine überragende Bedeutung für die erfolgreiche Implementierung der Strategie haben, so kann ein Ergebnis der Design Phase sein, eine kontinuierliche Kundenbefragung zu installieren und deren Ergebnisse auch als einen Indikator mit in das Management Reporting aufzunehmen. Aus diesem strategischen Teilziel sind die potentiellen Beobachtungselemente für das Management Reporting: der durchschnittliche Verkaufspreis, der Verkaufspreis im Vergleich zum Marktdurchschnitt sowie zu den beiden Marktführern im Speziellen. Optional könnte zusätzlich noch ein Kunden-Preis-Index zur Preiswahrnehmung integriert werden.

Nun geht die Angebotsaussage noch weiter im Sinne von **guter Qualität**, was wiederum zu der Frage der zu wählenden Messdimension führt. Bei qualifizierenden Qualitätsaussagen ist immer die Frage nach der Verhältnismäßigkeit zu stellen, d. h. wie wird „gut“ übersetzt im Markt- bzw. Kundensinne. Zum einen kann es sich um die technische Qualität des Produktes, gemessen mit entsprechenden Parametern (wie z. B. Lebensdauer, Nutzungszeiten, Sollbruchgrößen etc.) handeln, zum anderen aber auch das Qualitätsempfinden des Kunden an sich. Letzteres kann wiederum nur durch Kundenbefragungen erhoben werden und damit gelten analog die zum Thema „günstig“ gemachten Aussagen. Im vorliegenden Fall hat die Klärung mit dem Management ergeben, dass es sich um eine klare technische Größe handelt, die durch Messdaten nachweisbar ist und dieser technische Qualitätsparameter stellt dann auch konsequenterweise ein entsprechendes Beobachtungselement dar.

Das dritte Kernziel, die wirtschaftliche Erfolgsgröße **EBITDA**, ist bereits aus dem strategischen Postulat heraus mit einer eindeutigen Zielgröße belegt. Aber Vorsicht – es wird eine Marge als Zielgröße definiert, was zwangsläufig zu der Frage der Verhältnisgröße Umsatz führt. Und genau an dieser Stelle kann es haarig werden, denn welcher Umsatz ist als Basisgröße gemeint? Brutto-Umsatz, Netto-Umsatz oder Cash-Umsatz, dieser dann periodengenau oder nach vorgenommener monatlicher Abgrenzung – für diesen Punkt muss auf jeden Fall eine Klärung erfolgen. Meistens gibt es in den verschiedenen Branchen feststehende Definitionen zum anzulegenden Umsatz, die dann auch so Eingang in das Management Reporting finden sollten und damit auch als Basisgröße für die Margenberechnung dienen. Im Beispielfall ist der Netto-Umsatz nach allen variablen kundenbezogenen Abzügen (wie z. B. Rabatt, Skonto) abgestimmt worden und bildet in Kombination mit dem EBITDA als Marge das Beobachtungselement dieses strategischen Ziels.

Zur abschließenden Klarstellung nochmals der Hinweis, dass dies den strategischen Fokus widerspiegelt, damit aber keine ausschließliche oder abschließende Liste der Key

Praxisleitfaden Management Reporting
Aufbau und Gestaltung als unternehmerisches
Entscheidungstool
Schmidt, Th.
2016, X, 76 S. 40 Abb. in Farbe., Hardcover
ISBN: 978-3-658-11564-7