

Das Berichtswesen ist in den meisten Unternehmen zu wenig steuerungsrelevant. Mit einfachen Mitteln und einigen Grundregeln werden Zahlenfriedhöfe zu aussagekräftigen Informationen für Führungskräfte.

# Berichte sollen berichten

Trotz Hightech-Software und hoch ausgebildeter Controllingexperten stöhnen viele Führungskräfte über unzureichende Informationsversorgung. Das reicht von „Das Management hat alle Informationen“ (Controller) bis zu „Ich bin nicht informiert“ (Manager). Was läuft hier schief?



Bruno Burkart ist Partner der ICG mit den Beratungsschwerpunkten Unternehmensentwicklung und Controlling

Eine Studie<sup>1</sup> aus dem Jahr 2000 macht das Dilemma deutlich: 45 Prozent der Manager großer Unternehmen beklagen das Fehlen qualitativer Zusatzinformationen zu den Zahlenberichten; rund 30 Prozent der Manager erzielen aus den gelieferten Zahlen nur marginalen Zusatzgewinn. Auf der anderen Seite beklagen 62 Prozent (!) der Controller, dass sie unverhältnismäßig viel Zeit für Ad-hoc-Anfragen aufwenden. Würde man diese Studie heute wiederholen, wäre das Ergebnis wohl nicht viel anders.

## Wozu berichten?

Berichtssysteme erfüllen im Normalfall zwei unterschiedliche Ziele: Beim **Konzernreporting** steht das Kontrollbedürfnis der Führungsspitze und der

Aufsichtsorgane im Vordergrund. In großen Organisationen gibt es dazu meist strikte Vorgaben. Das Ziel **unternehmensinterner Reports** hingegen ist vornehmlich die Unternehmenssteuerung bzw. -führung. Sie dienen dem Abbau von Unsicherheiten in Entscheidungssituationen. Adressaten sind alle Betroffenen einer Organisation mit Steuerungsbedarf, die Zielgruppe geht also über alle Managementebenen. Vor allem bei dezentraler Organisationsstruktur bzw. geringem Stellenwert des Controllings macht sich hier oft Wildwuchs breit, der zu den eingangs formulierten Defiziten führt. Bei Erfüllung einiger Anforderungen kann dies jedoch vermieden werden:

### Anforderung Nr. 1: Steuerungsrelevanz

Neben handwerklichen Schwächen bei der Berichts-konzeption und -erstellung beklagen Berichtsempfänger vor allem mangelnde Relevanz: Berichte unterstützen nicht oder nur ungenügend die jeweiligen Entscheidungssituationen. Dies ist häufig dann der Fall, wenn der Controller als Berichtsersteller „das Geschäft“ nicht versteht

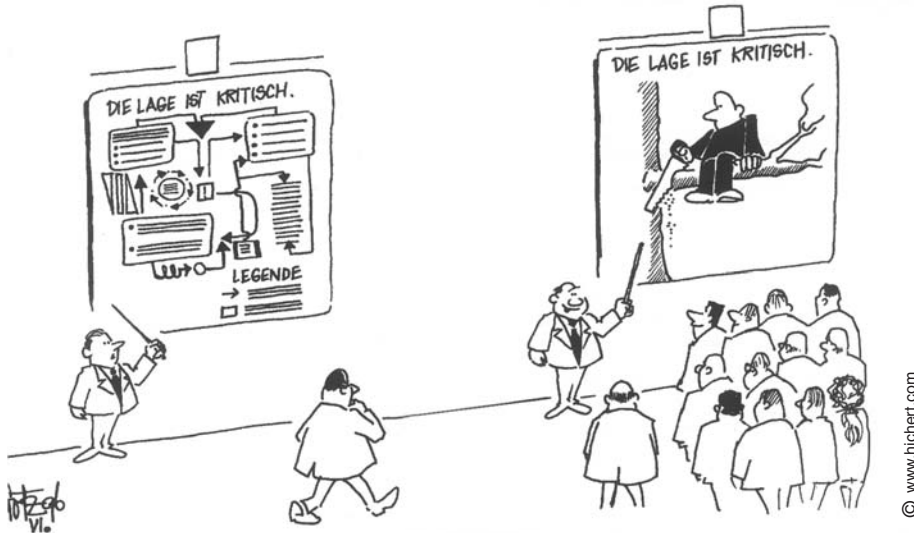
oder nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der verschiedenen Empfänger eingeht. Umgekehrt betrachtet müssen Controller daher zwei zentrale Anforderungen erfüllen: Sie müssen einerseits die Logik und Sprache der Branche verstehen. Und sie müssen andererseits in der Lage sein, situationsspezifisch die richtigen Fragen zu stellen. Daher empfiehlt sich nach unserer Erfahrung im Zweifelsfall eher einen Branchenexperten mit Controllingagenden zu betrauen, als Betriebswirte ohne Sach- und Branchenkenntnisse einzusetzen. Um es plakativer zu formulieren: Ein Forstwirt mit guten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ist beim Forstmeister im Normalfall besser anschlussfähig als ein Betriebswirt ohne Kenntnisse und Erfahrungen in der Forstwirtschaft.

### Anforderung Nr. 2: Aussagekraft

Der Zahlen- und Faktenteil wird vielfach als das zentrale Element des Berichts gesehen oder er ist überhaupt „der Report“. Dies mag in manchen Fällen genügen. Der klare Mehrwert wird aber erst dadurch geschaffen, dass aus Rohdaten wertvolle Erkenntnisse werden. Idealtypischerweise besteht ein Report daher aus drei Teilen:

**Kernaussagen:** Hier soll der Reportersteller in knappen Aussagen auf den Punkt bringen, was Sache ist.

**Maßnahmen:** Auch wenn die Maßnahmensetzung Sache der Führungskräfte ist, wird es durchwegs begrüßt, wenn Controller sich Gedanken darüber machen, was zu tun ist bzw. wofür die zuständigen Führungskräfte



te nachdenken sollten. Um hier Konflikte wegen des Verdachts der Einmischung der Controller zu vermeiden, ist eine saubere Rollenklärung wichtig.<sup>2</sup>

**Datenteil:** Hier sollen die relevanten Auswertungen und Darstellungen einen guten und nachvollziehbaren Überblick über die Istsituation und die Entwicklungen geben.

**Anforderung Nr. 3:  
Hoher Informationsgehalt**

Berichte sollen den Empfänger informieren, und nicht verwirren. Handwerkliche Schwächen vermiesen den Berichtsempfängern oftmals die Anwendung. Hier gilt es, einfache Regeln zu befolgen:

**Einheitliche Logik und Ausgestaltung des Berichtsbaus.** Alle Berichte sollten den gleichen Aufbau haben. Die Spaltenreihenfolge (zum Beispiel zuerst Plan- und dann Istwerte) und der Rahmenaufbau (zum Beispiel links oben Berichtsbezeichnung, rechts oben Erstellungsdatum) sind bei allen Berichten gleich zu halten. Wichtige Informationen (Berichtsbezeichnung, Ersteller, Buchungsschluss, Seitenanzahl, Erstellungsdatum etc.) müssen auf allen Berichten bzw. Ausdrucken angeführt sein. Eine durchgängige und ausgewogene Farbgestaltung (nicht zu bunt, kopierfähig) und ein einheitliches Farbenkonzept (Planwerte sind immer blau, Istwerte sind immer weiß, negative Abweichungen rot, positive

Abweichungen grün usw.) ermöglichen dem Leser, sich rasch zurechtzufinden.

**Aufbau von Standardberichten und eindeutige Bezeichnungen.** Die Verwirrung ist perfekt, wenn in Sitzungen jeder seinen Bericht hervorzaubert (den die anderen Sitzungsteilnehmer so nicht haben) und in weiterer Folge von seinem Rohüberschuss spricht (der in anderen Abteilungen jedoch mit anderen Inhalten unter DB I firmiert). Daher: Unternehmensübergreifende Berichte bzw. Auswertungen müssen vom (zentralen) Controlling normiert und freigegeben werden. Dieses hat darauf zu achten, dass Bezeichnungen in allen Unternehmensbereichen einheitlich verwendet werden.

**Übersichtlichkeit geht vor Detailinformation.** Durch Reduktion der Informationsdichte sowie treffende und aussagekräftige Formulierungen soll der Fokus auf die relevanten Kernaussagen gelenkt werden. Detailinformationen können bei Bedarf nachgereicht oder über Onlineabfragemöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden.

**Anforderung Nr. 4:  
Aktualität**

Inaktuelle, weil zu spät zur Verfügung gestellte, Berichte sind wie die Tageszeitung von gestern und landen daher oft in der (Rund-)ablage. Bevor der Anspruch buchhalterischer Genauigkeit zur Zeitverzögerung führt („Die Endabrechnung der Prämienzahlungen

ist noch ausständig“), ist es oft zweckmäßiger, Schätzgrößen anzusetzen.

**Führen mit Reports**

In vielen Organisationen sind Berichte faktisch wirkungslos und landen in der Schublade, da sie lediglich die Vergangenheit darstellen. Albrecht Deyhle<sup>3</sup> durchbricht mit seiner „Berichtsmatrix“ dieses Muster und etabliert Reports zum zentralen Führungsinstrument. Demnach werden Reports nicht versandt, sondern in regelmäßig stattfindenden Controllinggesprächen mit dem Fokus „was ist zu tun“ bearbeitet. Der erste (kürzere) Faktenteil gibt ein Bild über die IST-Situation: Neben einem Plan-Ist-Vergleich werden wesentliche Ursachen für etwaige Abweichungen dargestellt („Warum ist das Ergebnis so?“). Zentraler Bestandteil des Controllinggesprächs ist jedoch die zukünftige Ausrichtung: Welche Maßnahmen sind zu setzen und was wird bis zum Jahresende erreichbar sein (Forecast)? Erst mit dieser Ausrichtung der regelmäßig stattfindenden Controllinggespräche wird der Report zum wertvollen Führungsinstrument.

<sup>1</sup>Quelle: Buch „Neuausrichtung des Controlling“ von Manfred Schadenhofer

<sup>2</sup>Siehe dazu auch: Die Suche nach dem Super-Controller von Bruno Burkart, Change Management 4/06, zum Download auf [www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com) unter Publikationen

<sup>3</sup>Albrecht Deyhle ist Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controllervereins, [www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de)