

ADVANCED CONTROLLING

Management Reporting Excellence

Transparenz für die
Unternehmenssteuerung

Band 62

Jürgen Weber
Regina Malz
Thomas Lührmann

FÜR MANAGER UND CONTROLLER

 WILEY

Inhalt

Vorwort

1 Unternehmenssteuerung und Transparenz

Transparenz über den Status quo

Transparenz über Wirkungszusammenhänge

Transparenz über Zukunftstrends

Transparenz über das eigene Ziel

Dynamik und Komplexität als Hemmnis von Transparenz

Systematisches Berichtswesen als wesentliche Quelle der Transparenz

Umfassende, aber nicht allumfassende Berichte

Schwerpunkte bei der Steuerung des Unternehmens erkennen und setzen

Was ist also zu tun?

2 Erfahrungen aus der Praxis

Steuerungsverständnis treibt Berichtswesen

Adressatengerechte Aufbereitung in Form und Funktion

Nutzung eines effizienten Instrumentariums

Controlling und Management interagieren

3 Das ›magische Viereck‹ der Management-Reporting Excellence

Strategie und Steuerungsverständnis fest im Blick behalten

Strukturen in Organisation, Reporting und Systemen harmonisieren

Nutzen für das Management schaffen

Effizienz im Reporting

Interaktion zwischen Controlling und Management stärken

4 Zusammenfassung: die zwölf Erfolgsfaktoren im Überblick

5 Literaturverzeichnis

In eigener Sache

Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Seine Devise ist: »Nichts ist so gut für die Praxis wie eine gute Theorie.« Jürgen Weber ist Herausgeber der *Zeitschrift für Controlling & Management*. Er ist Autor vieler Bücher, z. B. *Einführung in das Controlling*, und darüber hinaus einer der Gründungspartner der Managementberatung CTcon.

Regina Malz und Dr. Thomas Lührmann sind Projektleiter in der Managementberatung CTcon. Mit den Schwerpunkten Unternehmenssteuerung, Management-Reporting und Prozessoptimierung unterstützen sie führende Konzerne und große öffentliche Organisationen bei der Konzeption und Implementierung von Steuerungsansätzen.

Jürgen Weber, Regina Malz und Thomas Lührmann

Herausgeber der Schriftenreihe:

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Excellence im Management-Reporting

Transparenz für die Unternehmenssteuerung

Advanced Controlling, Band 62



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2008

**Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet.
Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in
keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die
Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie
für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

© 2008 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere
Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne
schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form –
durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes
Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen,
insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen
oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht
zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt
werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um
eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich
geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als
solche markiert sind.

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Satz Kühn & Weyh, Freiburg

Druck und Bindung Ebner & Spiegel GmbH, Ulm

Umschlaggestaltung init GmbH, Bielefeld

ISBN: 978-3-527-50381-0

mobi ISBN: 978-3-527-66648-5

ePub ISBN: 978-3-527-66649-2

Vorwort

Liebe Leser,

Zahlen besitzen für Controller eine geradezu magische Bedeutung – auch wenn sie es zuweilen etwas damit übertreiben (Erbsenzähler, Zahlenknecht)! Dies zeigt sich auch in empirischen Studien. In einer von uns zusammen mit dem Internationalen Controllerverein (ICV) durchgeführten Erhebung haben die Controller der Informationsversorgung des Managements von allen der von ihnen zu erfüllenden Teilaufgaben die höchste Bedeutung zugewiesen. In der aktuellen Studie des WHU-Controllerpanels (die Ergebnisse sind im Band 59 dieser Schriftenreihe veröffentlicht) erscheint das Berichtswesen als die Teilaufgabe, die die meiste Zeit der Controller beansprucht.

Diese exponierte Stellung besitzt die Informationsversorgung nicht ohne Grund: (Erst) Zahlen ermöglichen eine rationale Planung. Zahlen sind die Basis für eine aussagefähige Kontrolle geplanter Werte. Zahlen lenken die Aufmerksamkeit des Managements, sie trennen zwischen Wichtigem und Unwichtigem. Zahlen geben ein überschaubares Bild der Realität und machen damit die Komplexität der wirtschaftlichen Welt beherrschbar. Zahlen sind die Sprache, mit der sich das Management über alle Funktionen hinweg verständigen kann.

Allerdings können Zahlen all diese Eigenschaften und Funktionen nur dann ausspielen, wenn sie richtig ausgewählt, richtig präsentiert und richtig verwendet werden. Sonst werden sie schnell zu Zahlengräbern, rufen schnell eine Babylonische Sprachverwirrung hervor, oder es kommt schnell zu einem Information Overload des Managements. Informationsversorgung ist damit Pflicht und Kunst der Controller zugleich.

Ein Großteil der laufenden Informationsversorgung erfolgt – wie die Panelstudie zeigt – im Rahmen des monatlichen Berichtswesens. Dieses zu gestalten, ist für die Controller ein Dauerthema. Das Berichtswesen ist in der Vergangenheit durch die Einbeziehung nicht-monetärer Informationen umfassender geworden, die Informationspräsentation abwechslungsreicher und »farbiger«, der Aktualitätsgrad deutlich höher – Manager müssen immer weniger lange auf den Monatsbericht warten. All dies hat aber nicht dazu geführt, dass die Controller mit ihrem Berichtswesen wirklich zufriedener geworden sind. Sie beklagen, dass die Manager häufig eher erratische als systematische Änderungswünsche äußern. Benchmarking zeigt, dass das Berichtswesen eher individuellen Vorlieben als konkreten Anforderungen aus Merkmalen des Geschäfts heraus zu folgen scheint (in der Sprache der Theorie: Pfadabhängigkeit scheint Kontextabhängigkeit zu dominieren).

Sucht man nach Begründungen für die unbefriedigende Situation, so sind sie in der Schwierigkeit der Gestaltungsaufgabe zu suchen: Die Reportingaufgabe ist erheblich komplexer, als sie auf den ersten Blick erscheint. Eine Vielzahl von Einflussgrößen ist zu beachten, die in ihrer Bedeutung leicht unterschätzt und in ihrem Zusammenwirken leicht übersehen werden. Welche dies sind und wie sie konkret berücksichtigt und umgesetzt werden können, ist Inhalt dieses Bandes der Schriftenreihe Advanced Controlling.

Unsere Ratschläge stützen sich auf vier unterschiedliche Kenntnis- und Erfahrungsbereiche. (1) Die Frage, wie Manager Informationen wahrnehmen und umsetzen, welche Informationen welche Aussagefähigkeit besitzen und welche Möglichkeiten es gibt, Reports zu gestalten, ist wesentlicher Gegenstand unserer Forschung am Lehrstuhl – und am neuen Institut für Management und Controlling (IMC) an der

WHU – Otto Beisheim Hochschule. (2) Das Berichtswesen ist ein wichtiger Bereich, den wir im WHU-Controllerpanel großartig empirisch untersucht haben. (3) Weiterhin besitzen wir konkrete Benchmarking-Erfahrung aus der Arbeit im Center for Controlling and Management – wir haben im Band 43 dieser Schriftenreihe darüber berichtet. (4) Schließlich bauen wir auf eine weitere Erfahrungsbasis auf: auf umfangreiche und langjährige Beratungserfahrung der CTcon. Speziell dieser AC-Band ist in meinen Augen ein Musterbeispiel dafür, welchen Nutzen eine enge Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis, zwischen dem Lehrstuhl und der CTcon stiften kann.

Herausgekommen ist ein Band, der vielfältige Handlungsempfehlungen gibt, der das Thema Reporting umfassend einbettet, der an vielen Beispielen aufzeigt, was zu tun ist. Viel Spass beim Lesen – und viel Erfolg bei den angestoßenen Veränderungen an Ihrem Berichtswesen!

Ihr Jürgen Weber