

## Controlling

# Maßgeschneiderte Berichte

Intensiverer Wettbewerb, kürzere Produktlebenszyklen und höhere Innovationsgeschwindigkeit erhöhen die Anforderungen an Managementinformationen. Eine wichtige Aufgabe hat in diesem Prozess heute das Controlling zu übernehmen. Der Präsident des Controlling-Club Austria, Ing. Mag. Hans-Christian Kirchmeier zeigt Ihnen hier, wie man auf den spezifischen Bedarf der Führungskräfte am besten eingeht.

Controlling hat die Entscheidungsträger und Führungsverantwortlichen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des unternehmerischen Handelns durch entscheidungsrelevante Informationen zu unterstützen. Es ist daher unbedingt auf den spezifischen Bedarf der Führungskräfte einzugehen.

Zwei Kernfragen geben Hilfestellung bei der Konzeption des Berichtswesens, und zwar „Wer sind die Empfänger der Controllinginformationen?“ und „Welche Informationen, in welcher Form und zu welchen Zeitpunkten brauchen die einzelnen Empfänger zur Erfüllung ihrer Aufgaben?“



Ing. Mag. Hans-Christian Kirchmeier ist Gesellschafter und Geschäftsführer der HMM & Partner Management Beratungs GmbH in Wien und Linz (hc.kirchmeier@hmmindustries.com) und Präsident des Controlling Club Austria, Linz office@cca-linz.at

Diese Fragen zeigen, dass eine Differenzierung vorzunehmen ist. Die Führungskräfte der einzelnen Ebenen und Funktionsbereiche brauchen unterschiedliche Informationen für die Wahrnehmung ihrer Aufgabe. Ein reines Finanzreporting reicht daher keinesfalls. Eine kurzfristige Erfolgsrechnung ist zwar unbestritten wichtig, erfüllt aber nur zum Teil die Informationsbedürfnisse eines Produktionsleiters, eines Entwicklungsleiters oder eines Verkaufsleiters. Eine Ergänzung um funktionspezifische Steuerungsgrößen ist essentiell

Es sind bei der Implementierung beziehungsweise Optimierung des Berichtswesens folgende Schritte unumgänglich:

- Erarbeiten des Informationsbedarfs und Definition der Steuerungsgrößen der einzelnen Führungskräfte im Sinne ihrer jeweiligen Aufgabenstellungen und Ziele.
- Festlegen der Berichtsintervalle und -formen.

Beim Erarbeiten des Informationsbedarfes der Führungskräfte ist zwischen objektiven und subjektiven Informationsbedürfnissen zu unterscheiden. Der objektive Informationsbedarf leitet sich allein aus der Aufgabenstellung ab, der subjektive Informationsbedarf hängt auch von den individuellen Einstellungen und Fähigkeiten des Empfängers ab. Unter diesen Gesichtspunkten ist es wichtig das Führungskraft und Controller den Bedarf gemeinsam erarbeiten um objektiven und subjektiven Bedarf im Sinne der Zielorientierung in Einklang zu bringen.

Auf Basis der definierten Bedürfnisse sind dann die entsprechenden Voraussetzungen zu gestalten, wie z.B. die Schaffung der Datenbasen in entsprechender Qualität, Know-How Aufbau, etc.

Bewährt hat sich eine Analyse der bereits existierenden Berichte auf Nutzen, Datenqualität und Schlüssigkeit. Nicht selten sind redundante oder gar widersprüchliche Informationen im Umlauf. Es empfiehlt sich ein „Entrümpeln“ der Berichte, wodurch Ressourcen freigesetzt werden können.

Und hier einige Tipps für die Praxis.

- Informationen müssen so aufbereitet sein, dass sie von den Empfängern verstanden und interpretiert werden können
- Zeitnähe der Information ist essentiell für rasches Agieren und Reagieren
- Daten sind übersichtlich und so einfach wie sinnvoll möglich aufzubereiten
- Ein einseitiges Executive Summary mit den wichtigsten Informationen wird empfohlen
- Die Nachvollziehbarkeit der Daten und Auswertungen muss gewährleistet sein
- Zeitreihen, inklusive Plan- und Forecastwerten erleichtern die Interpretation
- Daten sind mit Abweichungs- und Ursachenanalysen und Maßnahmenvorschlägen zu ergänzen. Quantitative und qualitative Bewertungen der Handlungsalternativen sind im Sinne der Entscheidungsorientierung unverzichtbar.

Patentrezepte für die Ausgestaltung eines Berichtswesens gibt es nicht. Zu sehr differieren die Anforderungen der einzelnen Branchen, Unternehmen und Führungskräfte. Die Praxis zeigt aber, dass sich der Aufwand zur Gestaltung maßgeschneiderter Berichte in aller Regel lohnt.