

Informationen sollen das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Leider wird dieser Grundsatz beim Aufbau eines Management Reporting häufig viel zu wenig beachtet, mit der Folge, dass eine Divergenz zwischen Informationsnachfrage, Informationsbedarf und Informationsangebot zu beobachten ist. Vielfältige Gründe können hierfür angeführt werden: Die Ermittlung des objektiv notwendigen Informationsbedarfs ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für das Controlling. Das Scheitern an dieser Aufgabe führt häufig dazu, dass man auf Nummer sicher geht und das Informationsangebot entsprechend umfangreich gestaltet. Bei den Entscheidungsträgern ist häufig eine ähnliche Tendenz festzustellen. Aus Sorge vor einem Kontrollverlust werden zu viele Informationen nachgefragt. Diese Entwicklungen sind insbesondere nach der Einführung eines BI-Systems zu beobachten, da technische Restriktionen bei der Datenbereitstellung der Vergangenheit angehören. Das Ergebnis ist in vielen Fällen erschütternd. Zahlreiche Berichte mit redundanten Informationsinhalten und ohne standardisierte Kennzahlen! Diese Fehler kann man vermeiden, wenn man bereits beim Aufbau eines Managementreportings einige grundsätzliche Regeln beachtet.

## Drei Phasen beim Aufbau eines Managementreporting

Der Aufbau eines Managementreportings kann in drei Phasen unterteilt werden (siehe Abbildung 1): In der ersten Phase muss der Informationsbedarf der Entscheidungsträger ermittelt werden. In der zweiten Phase müssen die Auswirkungen dieser Berichtsanforderungen auf die Datenerzeugung analysiert und entsprechende Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden. Danach kann in der dritten Phase mit der Datenbereitstellung und der Gestaltung der Berichte in einem BI-System begonnen werden. Zwischen den Phasen bestehen Wechselwirkungen, die unbedingt beachtet werden

müssen. Wenn eine Berichtsanforderung beispielsweise nur durch umfangreiche Anpassungsmaßnahmen bei der Datenerzeugung erfüllt werden kann, müssen Aufwand und Nutzen gegeneinander aufgewogen werden.

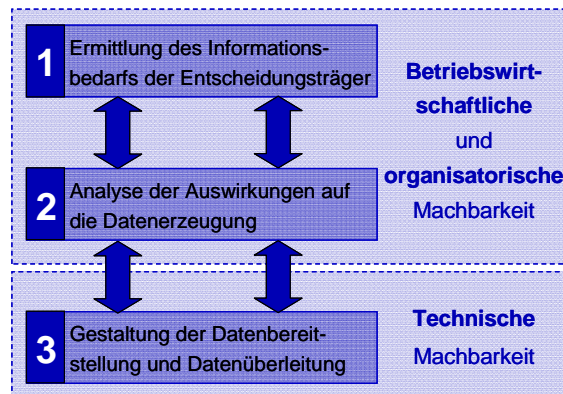


Abb. 1: Drei Phasen beim Aufbau eines Managementreporting

## Ermittlung des Informationsbedarfs

Für die Ermittlung des Informationsbedarfs ist ein systematisches Vorgehen von besonderer Bedeutung, damit nicht zu viel Zeit mit denselben Fragen verbracht wird. Ein wirksames Hilfsmittel zur Unterstützung einer systematischen Vorgehensweise ist eine Reportingmatrix, mit deren Hilfe die Vielzahl der Berichte und Berichtsempfänger in eine Struktur gebracht wird, die die Grundlage der einzelnen Bearbeitungsschritte darstellt. Die erste Dimension der Reportingmatrix sind Berichtskategorien. Hierfür sollte eine Einteilung der Berichte in Abhängigkeit der Berichtsinhalte und Datenquellen erfolgen (siehe Abbildung 2). Die Datenquellen sind dabei für die Datenbereitstellung in der dritten Phase von besonderer Bedeutung.

Die zweite Dimension der Reportingmatrix berücksichtigt die Managementebenen. Diese Unterscheidung ist insofern sehr wichtig, da Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse der Manager stark variieren und damit auch deren Entscheidungsbedarf. Diese Tatsache wird beim Aufbau eines Managementreporting häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Die Folge davon ist, dass entweder

**Mangelnde Abstimmung zwischen Informationsangebot und Informationsnachfrage sorgen permanent für Unzufriedenheit bei Management und Controlling.**

**Eine systematische Informationsbedarfsanalyse kann mit Hilfe einer Reportingmatrix wirkungsvoll unterstützt werden.**

**Organisatorische Anpassungsmaßnahmen für die Sicherstellung einer fehlerfreien Datenerzeugung müssen frühzeitig eingeleitet werden.**

Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
<b>Berichtsobjekt:</b> Konzern und Teilkonzerne	<b>Berichtsobjekt:</b> Gesellschaft	<b>Berichtsobjekt:</b> Division (Segment, Geschäftsfeld)	<b>Berichtsobjekt:</b> Prozesse, Projekte, Kostenstellen, Aufträge ...	<b>Berichtsobjekt:</b> Marktsegmente (Kunden, Artikel, Vertriebswege,...
<b>Kennzahlen:</b> Aufwand, Ertrag, Aktiva, Passiva, EBIT, EVA,...	<b>Kennzahlen:</b> Aufwand, Ertrag, Aktiva, Passiva, EBIT, EVA,...	<b>Kennzahlen:</b> Aufwand, Ertrag, Aktiva, Passiva, EBIT, EVA,...	<b>Kennzahlen:</b> Kosten, Zeiten, Mengen,...	<b>Kennzahlen:</b> Erlöse, Kosten, Deckungsbeiträge, Mengen,...
<b>Datenquelle:</b> Finanzbuchhaltung	<b>Datenquelle:</b> Finanzbuchhaltung	<b>Datenquelle:</b> Profit-Center- Rechnung	<b>Datenquelle:</b> Gemeinkosten- und Produktions- Controlling	<b>Datenquelle:</b> Deckungsbeitrags- rechnung

Abb. 2: Berichtskategorien

alle Manager denselben Bericht verwenden oder dass für jeden Manager ein eigener Bericht erstellt wird. Im ersten Fall wird die Informationsmenge für die einen zu gering und für die anderen zu hoch sein. Im zweiten Fall besteht die Gefahr, dass für identische Sachverhalte unterschiedliche Definitionen von Kennzahlen und Stammdaten verwendet werden, wodurch eine Vergleichbarkeit unmöglich wird.

Nach der Definition einer unternehmensspezifischen Reportingmatrix kann die Ermittlung des Informationsbedarfs beginnen. Wichtig bei dieser Analyse ist, dass jede Berichtskategorie für sich

betrachtet wird. Für jede Berichtskategorie wird zunächst festgelegt, welche Managementebenen Informationen benötigen. Von besonderer Bedeutung sind dabei insbesondere die vierte und fünfte Berichtskategorie, da die Berichte dieser Kategorien in der Regel für alle Managementebenen relevant sind. In diesem Fall muss nun exakt ermittelt werden, welcher Detaillierungsgrad für die jeweilige Managementebene erforderlich ist. Dabei gilt die Regel, dass die Informationen für die höheren Managementebenen durch eine Verdichtung der Informationen der tieferliegenden Managementebenen entstehen müssen.

Berichtskategorie / Managementebene	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
	Managementebene				
Leitung des Konzerns					
Leitung der Gesellschaft	Keine Informationen				
Leitung der Division	Keine Informationen	Keine Informationen			
Leitung des Bereichs	Keine Informationen	Keine Informationen	Keine Informationen		

Abb. 3: Beispiel einer Reportingmatrix



Auf der untersten Managementebene wird ein Basisbericht definiert, aus dem die Berichte für die höheren Managementebenen abgeleitet werden. Für den Basisbericht wird dann für jede Kennzahl eine Definition festgelegt, die den Inhalt der Kennzahl verbindlich festlegt. Zusätzlich werden die zu verwendenden Merkmalsausprägungen festgelegt. Für die daraus abgeleiteten Berichte wird für jede höhere Managementebene der Grad der Verdichtung bestimmt, d.h. die Kennzahlen werden im-

mer stärker verdichtet und bei den Merkmalen erfolgt ein Übergang zu immer höher aggregierten Merkmalen (vgl. Abbildung 4). Ein Vertriebsleiter vor Ort ist beispielsweise daran interessiert, für jeden Kunden Informationen über dessen Bruttoumsatz, Skonto und Mengenrabatt zu erhalten. Für den Leiter der Gesellschaft genügt es, den Nettoumsatz je Kunde zu wissen, und für das Konzernmanagement ist die Information Nettoumsatz je Kundengruppe völlig ausreichend.

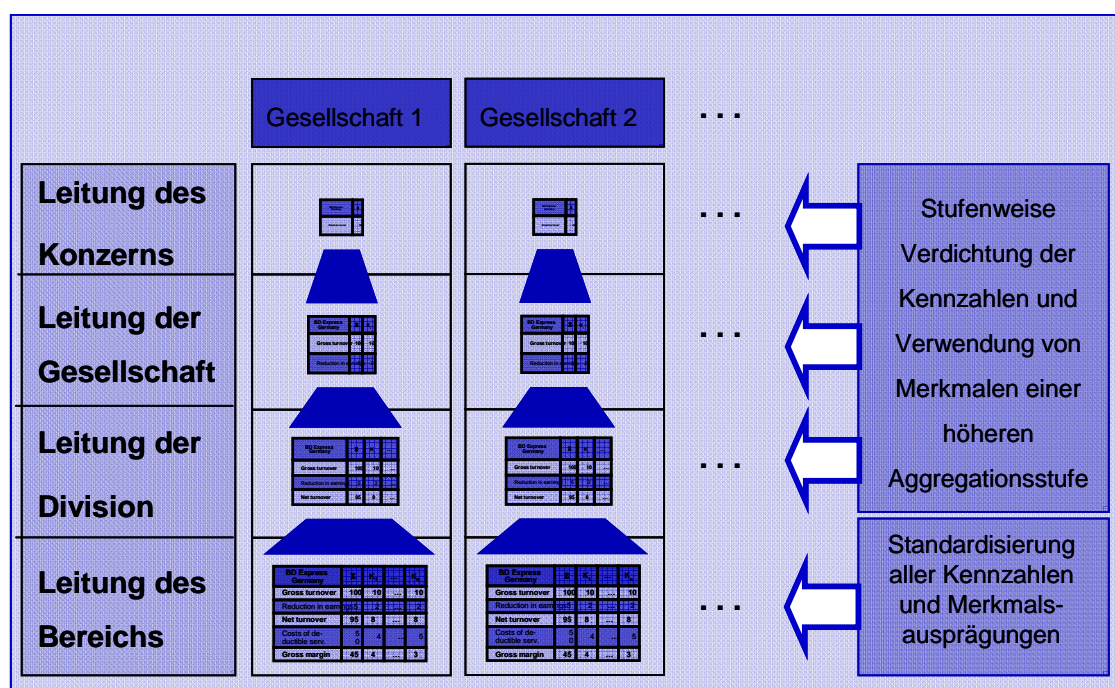


Abb. 4: Basisbericht und daraus abgeleitete Berichte

### Analyse des Anpassungsbedarfs bei der Datenerzeugung

Nach der Ermittlung des Informationsbedarfs und der daraus abgeleiteten Berichtsinhalte muss analysiert werden, welche Auswirkungen auf die Datenerzeugung sich aus den Berichtsanforderungen ergeben. Unter der Annahme, dass am Periodenende bei der Erstellung der Berichte kein manueller Aufwand anfallen darf, müssen die für die Berichte benötigten Daten durch die täglichen Buchungen der Mitarbeiter des Unternehmens entstehen. Für eine große Anzahl von Berichten werden die bis dato erzeugten Daten auch für die neuen Berichtsanforderungen ausreichen. Für einige Berichte kann aber auch der Fall eintreten, dass zusätzliche Buchungen erfolgen müssen oder dass die bis dato durchgeführten Buchungen mit zusätzlichen Infor-

mationen angereichert werden müssen. Im einen oder anderen Fall kann dies zu umfangreichen Umstellungen in den organisatorischen Abläufen sowie zu Anpassungen in den Systemeinstellungen führen. Diese müssen frühzeitig erkannt und umgesetzt werden bzw. falls es sich um einen unvertretbar hohen Aufwand handelt, müssen die festgelegten Berichtsinhalte noch einmal überarbeitet werden.

Für den Ausweis von Segmentergebnissen müssen beispielsweise zusätzliche Verrechnungspreise für interne Warenlieferungen innerhalb einer Gesellschaft eingeführt werden. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass für diese Warenlieferungen und für einige andere Geschäftsvorfälle auch Bilanzbuchungen für die beteiligten Segmen-

te erzeugt werden. Des Weiteren muss neben der legalen Konsolidierung eine Konsolidierung für die Segmente eingerichtet werden. Damit diese Konsolidierung automatisch erfolgen kann, müssen bei den Geschäftsvorfällen zwischen den Segmenten alle Buchungen mit der entsprechenden Partnerinformation angereichert werden. Insgesamt sehr umfangreiche Aktivitäten, die sich aus dem Wunsch nach einer Segmentergebnisrechnung ableiten lassen.

### **Datenbereitstellung und Datenüberleitung**

Nach der Klärung der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Machbarkeit kann mit der technischen Umsetzung begonnen werden. Dabei geht es zum einen um Fragen der Datenbereitstellung in einem Data Warehouse. Zum anderen muss geklärt werden, welche Möglichkeiten der Datenüberleitung von den operativen Systemen in das Data Warehouse bestehen. Zuletzt muss dann noch die technische Definition der Berichte erfolgen. Nähere Einzelheiten zu diesen Aktivitäten finden Sie im Bereich IT Systemintegration.

Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte per eMail an  
**[kostenrechnung@plaut.de](mailto:kostenrechnung@plaut.de)**