





➤ MARTIN STEIDL

# Aufbau und Inhalte eines zweckadäquaten Management Reporting

## Bürokratische Fingerübung oder hochwirksames Steuerungsinstrument?



**Martin Steidl**

Dipl.-Ing, Dipl.-Wirt.-Ing, ist als Interim-Manager und Inhaber der STEIDL Unternehmensberatung in Aachen tätig (Schwerpunkte: Krisenmanagement, Restrukturierung und Sanierung). Kontakt per Mail u. [m.steidl@steidl-partner.de](mailto:m.steidl@steidl-partner.de)

*In der Praxis der Unternehmen führt das Berichtswesen nicht selten – und im Grunde unverdient – ein ungeliebtes Schattendasein: Man braucht es nicht für sich, sondern für die Gesellschafter oder für die Banken, niemand ist persönlich für seine Erstellung und Pflege verantwortlich, es kommen kaum Nachfragen. Und wenn man dann auch noch merkt, dass es nicht gelesen und nicht verstanden wird – weil selbst offenkundige Fehler keine Rückfragen auslösen –, dann ist eine Chance vertan, das Unternehmen mit einem wirksamen Steuerungssystem auszustatten. Wo die Gründe für diese Lücke im Werkzeugkasten liegen und wie sie sich schließen lässt, wird nachfolgend auf der Basis grundlegender Anforderungen anhand von Beispiel-Auswertungen veranschaulicht.*

### 1. Aufgaben und Ziele des Berichtswesens

Das Berichtswesen – hier verstanden als intern ausgerichtetes Management Reporting – hat die Aufgabe, Management, Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens über die Lage und Entwicklung des Unternehmens zeitnah zu informieren. Ein wesentlicher Teil dieser Aufgabe besteht in der **Sammlung, Ordnung und Strukturierung** der in großer Zahl im Unternehmen zusammenfließenden **Informationen**. Nur so erreicht das Berichtswesen sein Kernziel, Informationen für Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsaktivitäten bereitzustellen.

Zur Erreichung dieses Ziels eines adressaten- und zweckadäquaten Berichtswesens sind

wichtige Nebenbedingungen<sup>1</sup> zu beachten und bestimmte Anforderungen zu erfüllen, die in der Checkliste auf S. 190 enthalten sind.

Viele Berichtswesen-Systeme leiden unter ihrem Umfang, der über einen längeren Zeitraum entstanden ist und der das **Berichtswesen unhandlich** macht. Dazu kommt in vielen Unternehmen, dass der Monatsabschluss als eine wesentliche Quelle des Berichtswesens nicht bis zum 10. Arbeitstag des Folgemonats, sondern erst gegen Ende des Folgemonats vorliegt – Wer will dann noch Zeit für die Betrachtung des zurückliegenden Monats aufbringen, wo doch schon fast ein weiterer Monat analysiert werden kann! Zeitnah ist ein Berichtswesen nur dann, wenn das Monatsergebnis im Plan-Ist-Vergleich spätestens bis zum

10. Arbeitstag des Folgemonats vorliegt. Die **Bedeutung des Plan-Ist-Vergleichs** wird bei der Diskussion der Beispiele in Abschn. 3 noch offensichtlich.

## 2. Inhalt des Reporting

Unabhängig davon, ob das monatliche Berichtswesen in Papierform erstellt wird oder – wie heute vielfach üblich – in einem Netzwerk dem autorisierten Empfängerkreis zur Verfügung gestellt wird, kann auf die nachfolgend aufgelisteten Inhalte kein Unternehmen verzichten (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Aufträge nach Unternehmensbereichen/Segmenten
  - Auftragseingang
  - Auftragsbestand
  - Auftragsrückstand
- Nettoerlös nach Vertriebsbereichen/Produktgruppen
- Kostenstellenberichte
- Kostenartenberichte
- Kostenträgerberichte
- Betriebsergebnisse nach Unternehmensbereichen (alle Stufen)
- Cashflow nach Unternehmensbereichen (falls möglich)

- Working Capital
- Vorratsvermögen
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
  - unfertige Erzeugnisse
  - Fertigerzeugnisse
  - Investitionen nach Investitionsgegenständen
- Kapazitäten nach Fertigungsbereichen
  - genutzte Kapazität
  - verfügbare Kapazität
  - benötigte Kapazität
- Bilanz
- GuV

Bilanz sowie GuV sind hier nicht zufällig an das Ende der Aufzählung gerutscht. Denn die **notwendigen Steuerungsinformationen** lassen sich aus diesen beiden klassischen Instrumenten des internen und externen Berichtswesens kaum oder nur mit aufwändigen Nebenrechnungen ableiten!

*Der Plan-Ist-Vergleich setzt die Jahresplanung des Managements voraus.*

## 3. Beispiele für MIS-Auswertungen

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele sind bei der Bearbeitung praktischer Fälle entstanden und verfeinert worden; sie haben ihre Alltagsauglichkeit mehrfach unter Beweis gestellt. Die in den Überschriften der Tabellen regelmäßig auftauchende Abkürzung MIS steht für Manage-

MIS GuV		Monat		Kumulation		Gesamtjahr	
Einheit (EUR) (UKV)		Text	IST	PLAN	HR	PLAN	
Monat	Text						
		Umsatzerlöse					
		Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen					
0,00	0,00	<b>Bruttergebnis vom Umsatz</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Vertriebskosten					
		Allgemeine Verwaltungskosten					
		Sonstige betriebliche Erträge					
		Sonstige betriebliche Aufwendungen					
		Erträge aus Beteiligungen					
		Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens					
		Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge					
		Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens					
		Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
0,00	0,00	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Außerordentliche Erträge					
		Außerordentliche Aufwendungen					
0,00	0,00	<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Steuern von Einkommen und Ertrag					
		Sonstige Steuern					
0,00	0,00	<b>Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	

**Anm.:**  
In der klassischen Umsatzkostenrechnung steht statt wie oben „Vertriebsergebnis“ der Begriff „Vertriebskosten“. Hier wurde Vertriebsergebnis gewählt, um in dieser Position der GuV bestimmte Umsätze, die nicht zum Geschäftsmodell des Unternehmens gehören (wie z. B. Serviceumsätze), direkt saldieren zu können.

Tab. 1: GuV nach dem Umsatzkostenverfahren

**MIS DB**

Einheit (EUR)		Text	Monat		Gesamtjahr	
Kumulation			IST	PLAN	HR	PLAN
IST	PLAN					
0,00	0,00	Gesamtleistung	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag I	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag II	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag III	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Deckungsbeitrag IV	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Nettoergebnis	0,00	0,00	0,00	0,00

Tab. 2: Deckungsbeitragsrechnungen

**MIS Cashflow**

Einheit (EUR)		Text	Monat		Gesamtjahr	
Kumulation			IST	PLAN	HR	PLAN
IST	PLAN					
0,00	0,00	Deckungsbeitrag IV	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Abschreibungen / Zuschreibungen Zu- / Abnahme der Rückstellungen Sonst. zahlungswirksame Aufwendungen / Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Einzahlungen aus Abgängen Auszahlungen für Investitionen Sonst. Ein- und Auszahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Cashflow aus Investitionstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Einzahlungen aus EK-Zuführungen Einzahlungen (Anleihen, Kredite) Auszahlungen aus Tilgungen Auszahlungen durch Ausschüttungen	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Zahlungswirksame Veränd. des Finanzmittelbestandes Periodenanfang	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	Finanzmittelbestand Periodenende	0,00	0,00	0,00	0,00

Tab. 3: Cashflow-Auswertungen

ment-Informationssystem, eine Bezeichnung, die in der Literatur häufig verwendet wird und die im Kern das monatliche Berichtswesen anspricht.

Alle MIS-Beispiele haben als gemeinsamen Dreh- und Angelpunkt, dass jeder Istwert mit einem Planwert verglichen wird. Der Grund dafür liegt darin, dass ein Istwert erst dann aussagefähig ist, wenn durch Vergleich mit dem inhaltskonsistenten Planwert festgestellt werden kann, ob man durch das Ist dem Ziel nähergekommen ist. Dies setzt allerdings voraus, dass sich alle

Planwerte aus der Jahresplanung ableiten lassen; diese wiederum enthält die Zielvorstellung des Managements für die Ergebnisse des Jahres.

Als weitere Besonderheit fällt auf, dass sich das Textfeld – wie von den meisten Tabellenblättern gewohnt – nicht am linken Rand der Seite oder des Bildschirms befindet, sondern zwischen Monat und Kumulation steht. Der logische Grund für diesen Aufbau liegt in der leichteren Navigation zwischen Monat und Jahresverlauf, das psychologische Moment besteht in dem durch die ungewöhnliche Darstellung erhöhten Wiedererkennungswert.

Die Rubrik „Gesamtjahr“ ist unterteilt in Plan und HR (= Hochrechnung). Mit Blick auf den Planwert für das Gesamtjahr wird bei der Analyse des monatlichen Berichtswesens regelmäßig der Blick „auf das, was noch zu tun ist“, ermöglicht. Verstärkt wird dieser Zwang durch die Teilrubrik „HR“, in der bei sich vergrößernden Abweichungen zwischen Ist und Plan eine Hochrechnung sozusagen als „Leitplanke“ für das laufende Jahr eingestellt werden kann. Es ist erfahrungsgemäß sehr empfehlenswert, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Obwohl für Steuerungszwecke eigentlich kaum geeignet, wird mit der Tab. 1 nachfolgend als erstes Beispiel eine Darstellung der GuV (nach dem Umsatzkostenverfahren) gezeigt. Diese monatlich zu erstellen, bringt zwar für die Steuerung des Unternehmens wenig, deckt aber zusammen mit der Bilanz (hier nicht dargestellt) wesentlichen Informationsbedarf der Hausbank ab. Damit wird erkennbar, dass das nachfolgend für interne Auswertungen konzipierte MIS auch in der Lage ist, Auswertungen für externe Bedarfe bereitzustellen.

Auf eine GuV nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) wurde verzichtet, da die Entwicklung in Richtung auf das Umsatzkostenverfahren auch vor dem Hintergrund der internationalen Harmonisierung des Rechnungswesens unverkennbar ist. Außerdem reicht die oft als Vorteil des GKV angeführte Darstellung der Bestandsänderung in der GuV für ein aussagefähiges Bestandscontrolling bei weitem nicht aus.

Die Ergebnisrechnung nach der Struktur der Deckungsbeitragsrechnung (s. Tab. 2) erfüllt die Forderung nach Steuerungsinformationen, da kurzfristig beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kosten getrennt betrachtet werden und somit die Betrachtung vom Produkt bis hin zum Gesamtunternehmen gelenkt wird. Die Deckungsbeitragsstufen sind – wie im beigefügten Beispiel dargestellt – frei definierbar, d.h. man kann die Struktur der Ergebnisrechnung den Erfordernissen des Geschäftsmodells

**Die monatliche GuV deckt zusammen mit der Bilanz wesentlichen Informationsbedarf der Hausbank ab.**



ideal anpassen. Dabei kann je nach Stufung des Geschäftsmodells zwischen Deckungsbeitrag IV (DB IV) und Nettoergebnis differenziert werden.

Im Übrigen gilt für die Horizontalstruktur des MIS/DB das, was auch schon zum in Tab. 1 dargestellten MIS GuV erläutert wurde.

Die Weiterführung des Berichtswesens vom Nettoergebnis bis hin zur Mittelflussrechnung (Cashflow, vgl. Tab. 2 auf S. 188) hat sich in den üblichen Berichtswesen-Systemen noch nicht durchgesetzt, auch deswegen, weil selbst in vielen mittelständischen Unternehmen zwischen dem Rechnungswesen und der Finanzabteilung eine Trennung herrscht, die sogar durch unterschiedliche personelle Verantwortlichkeiten unterstrichen wird.

Im Sinne des angelsächsisch geprägten Verständnisses, für das auch das Motto „Balance sheet is a matter of opinion, cash is reality“ steht, ist es aus Sicht des Verfassers unverzichtbar, nicht nur das Ergebnis im Plan-Ist-Vergleich, sondern ebenso auch eine Aufschlüsselung der Veränderungen im Finanzmittelbestand einschließlich der entsprechenden Ursachen analysieren zu können.

Wie schon mehrfach erwähnt, ist für ein aussagefähiges Berichtswesen der Vergleich der Istwerte mit den entsprechenden inhaltskonsistenten Planwerten grundlegende Voraussetzung. Daher werden in der Praxis analog zu den oben beschriebenen und mit Beispielen verdeutlichten MIS-Formularen die entsprechenden Planungsbögen gebildet. Hier ist nur der GuV-Plan in Tab. 4 gezeigt. Entsprechend sind Planungsbögen für den DB und den Cashflow zubilden. Sie enthalten die Jahresplanungen – aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden die Monate April bis September nur über eine Auslassungs-Spalte dargestellt. Selbstverständlich sind in Tab. 4 in der tatsächlichen Praxisanwendung die dort ausgelassenen Monate explizit aufzunehmen.

### Anwendungshinweis:

Es ist im Zusammenhang mit der Planung wichtig, sich daran zu erinnern, dass nur ein Vergleich mit inhaltskonsistenten Planwerten sinnvoll ist. Falls sich zum Planungszeitpunkt bestimmte Werte nicht planen lassen, so ist die Angabe eines Planwerts = 0 einem Freilassen des Felds vorzuziehen; dann weiß man bei der Erstellung des Vergleichs Ist/Plan, dass es sich nicht um vergessene Daten, sondern um den Wert „0“ handelt!

#### Anmerkung

1 Nach Schröder, Modernes Unternehmenscontrolling, 2003.

## GuV - Plan

Einheit (EUR) (UKV)      Jahr      Stand



	Januar	Februar	März	04 – 09	Oktober	November	Dezember	Summe
Umsatzerlöse								0
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen								0
Bruttergebnis vom Umsatz	0	0	0	0	0	0	0	0
Vertriebsergebnis								0
Allgemeine Verwaltungskosten								0
Sonstige betriebliche Erträge								0
Sonstige betriebliche Aufwendungen								0
Erträge aus Beteiligungen								0
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens								0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge								0
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens								0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen								0
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0
Außerordentliche Erträge								0
Außerordentliche Aufwendungen								0
Außerordentliches Ergebnis	0	0	0	0	0	0	0	0
Steuern von Einkommen und Ertrag								0
Sonstige Steuern								0
Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0

Tab. 4: GuV-Jahresplan

## 4. Sonderbeispiel: Sanierungsberichtswesen

In den Fällen, bei denen es um schnelle Information über „Brandherde“ geht – allgemein im Krisenmanagement oder bei Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten – hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, das monatliche Berichtswesen zu einem „Cockpit“ zu verdichten. Hierüber soll in einem Folgebeitrag näher berichtet werden. ■

### Checkliste zur Gestaltung eines adressaten- und zweckadäquaten Berichtswesens

Beachtung von Nebenbedingungen gewährleistet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integration von Finanzbuchhaltung und Berichtswesen,</li> <li>➤ Unterscheidung der einzelnen Einflussgrößen,</li> <li>➤ verursachungsgerechte Kosten- und Leistungszuordnung,</li> <li>➤ verantwortungsgerechte Ergebniszuordnung.</li> </ul>
Wesentliche Anforderungen erfüllt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empfängerorientierung,</li> <li>➤ Konzentration auf das Wesentliche,</li> <li>➤ Konstanz über einen längeren Zeitraum (sinnvoll: mindestens 1 Jahr); Zeitnähe,</li> <li>➤ Darstellung der Ergebnisbeiträge nach Verantwortungsbereichen,</li> <li>➤ Aufzeigen der Gründe für Erfolge und Misserfolge.</li> </ul>
Verfügbarkeit von Planwerten sichergestellt?	Plan-Ist-Vergleiche nur bei inhaltskonsistenten Planwerten sinnvoll durchführbar
Chancen durch Ausbau zur Cashflow-Rechnung genutzt?	Aufschlüsselung der Veränderungen im Finanzmittelbestand und Ursachenanalyse