

# 1 Berichte für das Top-Management

*Jürgen Weber, Sven Schaier, Oliver Strangfeld*

Die Versorgung des Managements mit Informationen ist eine der Kernaufgaben des Controllings. In der Unternehmenspraxis nehmen hierbei Berichte eine entscheidende Position ein. Der vom Controlling an das Top-Management gelieferte Monatsbericht kann dabei als das Kernstück des Berichtswesens bezeichnet werden. Oft wird das Berichtswesen von Controllern jedoch als ungeliebte Routineaufgabe empfunden und die Erstellung und Gestaltung von Standardberichten wird kaum hinterfragt. »Unser Bericht war schon immer so« oder »Das hat sich mit der Zeit so ergeben« sind Aussagen, auf die man immer noch in der Praxis stößt.

Vergleicht man solche Äußerungen mit der tatsächlichen Relevanz, die Berichten in der Praxis zukommt, und der Aufmerksamkeit, die ihnen vom Management zuteilwird, offenbart sich schnell Handlungsbedarf. Gerade bei den wichtigsten Kunden des Controllings, dem Top-Management, kommt dem Monatsbericht eine besondere Bedeutung zu. Zunächst sorgt der Monatsbericht für ein gemeinsames »Basiswissen« der Unternehmensführung zum Geschäftsverlauf. Zudem zeigt er Handlungsbedarfe und kritische Entwicklungen auf. Damit dient er als »Radar« für

die Unternehmenssteuerung und als zentraler Ausgangspunkt für die Beschaffung zusätzlicher Informationen.

Hinzu kommt, dass in der Informationsversorgung – parallel zur Bewältigung der schon sprichwörtlichen Informationsflut – Schnelligkeit zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor wird. Vor diesem Hintergrund wird eine Optimierung des Berichtswesens zunehmend bedeutender, gleichzeitig aber auch anspruchsvoller.

Für das Controlling gilt daher: Zwar können im Berichtswesen keine grundlegenden Mängel in der Informationsversorgung – wie beispielsweise das Fehlen von Daten – mehr behoben werden. Aber gerade im Berichtswesen ist die Gefahr groß, durch kleine Fehler Erfolge einer ansonsten gut aufgestellten Informationsversorgung leichtfertig zu verspielen. Zudem treten vorgelagerte Mängel in der Informationsversorgung häufig erst bei der Berichterstattung zutage. Dies alles sind Gründe für das Controlling, das Berichtswesen und die Reaktionen der Berichtsempfänger aufmerksam zu beobachten.

Die Fragen zum Berichtswesen, die Controller und Manager gleichermaßen stellen müssen, lauten daher:

**Berichte für das Top-Management sind Kernprodukte des Controllings.**

**Das Berichtswesen ist Kristallisationspunkt der Informationsversorgung.**

**Für Verbesserungen sollte das bestehende Berichtswesen systematisch hinterfragt werden.**

- Inwieweit decken die gelieferten Informationen den Informationsbedarf?
- Können die relevanten Informationen in den Berichten schnell gefunden und aufgenommen werden?
- Und wie können Verbesserungspotenziale im Berichtswesen ermittelt und genutzt werden?

Für die Beantwortung dieser Fragen und für eine Optimierung des Berichtswesens spielen vier Faktoren eine herausragende Rolle: Erstens ein fundiertes Hintergrundwissen – darüber, welche grundlegenden Überlegungen die Gestaltung des Berichtswesens leiten sollten (Kapitel 2). Zweitens die Kenntnis der für Berichte bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten (Kapitel 3). Drittens – als Vergleichsmaßstab – ein Überblick über den Stand des Berichtswesens in der Praxis (Kapitel 5). Und viertens eine Vorgehens-Systematik, die hilft, konkrete Verbesserungspotenziale im Berichtswesen aufzudecken und Verbesserungen umzusetzen, und mit der wir diesen Band inhaltlich abschließen werden (Kapitel 8).

Gerade in Bezug auf die für Berichte bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und die Informationswünsche der Berichtsempfänger laufen rein theoretisch abgeleitete Empfehlungen schnell am Bedarf der Praxis vorbei oder lassen sich schlicht nicht umsetzen. Daher stützen sich unsere Überlegungen auf die Erkenntnisse, die wir über Jahre hinweg aus dem WHU Controller Panel gewonnen haben (Kapitel 5), ebenso wie auf die Expertise einiger Fachleute, die in diesem Band der Schriftenreihe Advanced Controlling zu Wort kommen (in den Kapiteln 4, 6 und 7).

Im Mittelpunkt steht dabei jeweils der vom Controlling an die Unternehmensleitung gelieferte Monatsbericht, als das »Kernprodukt« innerhalb des Berichtswesens. Für Praktiker bieten unsere empirischen Referenzen einen Bezugspunkt, um den eigenen Bericht im Vergleich einordnen zu können. Darüber hinaus kann die Idee des Benchmarkings als Ausgangspunkt für ein eigenes Projekt zur Optimierung des Berichtswesens dienen.