



**Ergebnisse einer Umfrage unter Teilnehmern des
Stufenprogramms der Controller Akademie zum
Thema „Berichtswesen/Reporting“ im
Unternehmen**

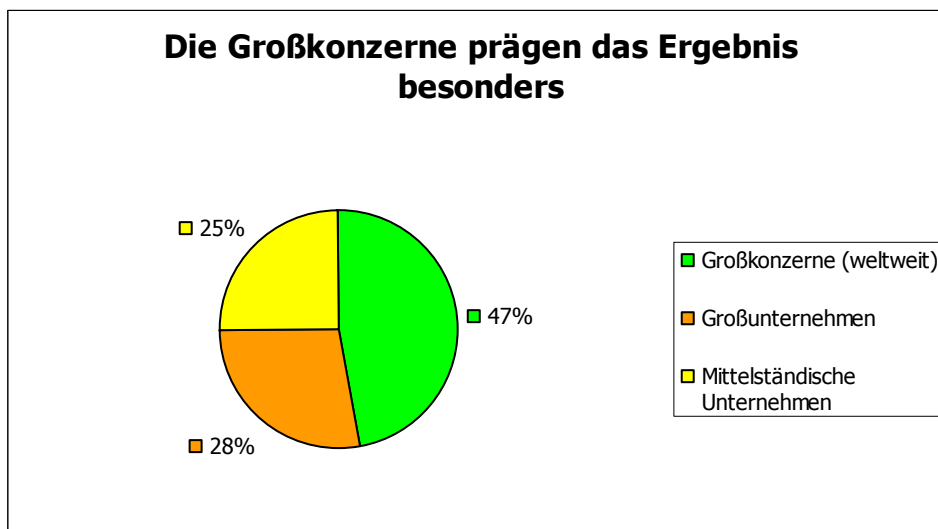
**Prof. Detlev R. Zillmer
Controller Akademie AG**

Unter den Teilnehmern unseres 5-Stufen-Programms habe ich einen Fragebogen zum Thema „Controller's Berichtswesen“ verteilen lassen. Die Ergebnisse dieses Fragebogens dienten mir zur Vorbereitung meines Vortrags auf dem Controller Congress im Mai 2004. In diesem nun folgenden Artikel möchte ich die mir auffälligsten Ergebnisse vorstellen und kurz diskutieren.

1. Angaben zum Fragebogen selbst

Der Fragebogen bestand aus einem doppelseitigen DIN A4 Blatt mit insgesamt 23 Fragen. Die ersten drei Fragen betrafen die Angaben zum Unternehmen, die darauf folgenden 20 Fragen das Berichtswesen der betreffenden Firma bzw. die Sicht, die der Ausfüllende zu diesem Thema über seine Firma hatte. Die meisten Fragen (13 von 23 Fragen) waren nur zum Ankreuzen, während bei den verbleibenden 10 Fragen um ergänzende Informationen zu den Kreuzen gefragt wurde. Diese Zusatzinformationen sollten handschriftlich ergänzt werden. Generell waren Mehrfachnennungen zulässig.

Insgesamt habe ich 330 ausgefüllte Fragebögen zurückbekommen. Nach Durchsicht der Fragebögen habe ich mich entschlossen, einen kleinen Teil davon nicht weiter zu berücksichtigen. Dazu gehören die Bögen der Einzelunternehmer (8 Stück); Fragebögen, bei denen mehr als 50% der Fragen nicht beantwortet wurden (3 Stück) sowie einen unleserlichen Bogen. Das Sample reduzierte sich damit auf 318 auswertbare Fragebögen. Danach ergab sich folgende Verteilung, auf die sich dann alle nachfolgenden Auswertungen beziehen:



2. Die zugrunde liegenden Hypothesen

Bevor der Fragebogen entworfen wurde, hatte ich unter den Eindrücken der durchgeführten öffentlichen Seminare, Gespräche mit Teilnehmern in diesen Seminaren sowie aufgrund meiner Erfahrungen in den Firmen selbst verschiedene Eindrücke gewonnen, die ich in Form von Hypothesen formuliert habe. Es sind dabei die folgenden drei Hypothesen entstanden, die durch die Antworten des Fragebogens überprüft werden sollten:

Hypothese 1:

Das Controller-Berichtswesen verliert mehr und mehr seinen eigentlichen Zweck aus den Augen - nämlich den Manager über sein(e) Ziel(e) zu informieren.

Hypothese 2:

Das Standardreporting wird für die Manager zunehmend unwichtiger, das Individualberichtswesen wird dafür immer wichtiger.

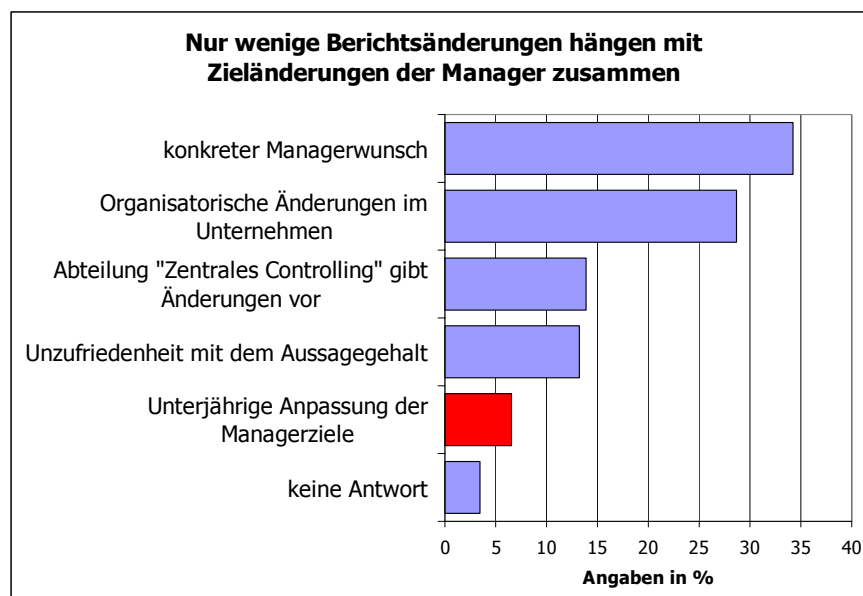
Hypothese 3:

Controller vernachlässigen angestammte Aufgaben

3. Organisatorische Änderungen und der damit verbundene Einfluss auf Änderungen am Berichtswesen stehen in keinem Zusammenhang mehr mit den vereinbarten Zielen der Manager

Ein sehr auffälliger Aspekt über die letzten Jahre war das zunehmende Berichten der Controller über die unzähligen organisatorischen Änderungen in ihren Unternehmen. Das muss fast zwangsläufig Auswirkungen auf das Berichtswesen in den Unternehmen haben. Werden Unternehmensbereiche zusammengelegt, oder andersherum, auseinander genommen, dann sollte nach den allgemeinen Erwartungen das Berichtswesen dieser Veränderung folgen. Dabei geht es nicht nur um das richtige Zurechnen von Zahlengrößen an die eine oder andere neue Organisationseinheit, sondern eben auch um das Anpassen der Berichtsinhalte an die sich verändernden Ziele der verantwortlichen Manager. Ja, durch organisatorische Änderungen verändern sich die ursprünglich einmal vereinbarten Jahresziele der Manager - und das meistens auf verschiedenen Ebenen des Managements und nicht nur bei den durch die Organisationsänderung direkt Betroffenen.

Ich wollte deshalb von den Befragten wissen, auf was für Ursachen sie die Änderungsanforderungen an das Berichtswesen in ihren jeweiligen Unternehmen zurückführen:



Nur 6% der Befragten gaben in der Gesamtbetrachtung also an, dass die Änderungen an den Berichten auf die Änderung der Ziele eines Managers zurückzuführen sind! Andererseits gaben 28% an, dass die Änderungen an den Berichten mit Organisationsänderungen begründbar seien. Dies sagt aber nicht aus, dass damit auch die Änderungen an den Zielen der Manager einhergehen. Genauso wenig ist das der Fall, wenn stolze 34% der Änderungen auf einen konkreten Wunsch der Manager zurückgehen. Das sollte also separat untersucht werden.

Von den insgesamt 318 (Stück) Fragebögen, die ausgewertet wurden, gaben an:

- Es besteht Zusammenhang zwischen dem „konkreten Managerwunsch“ und dem Punkt, dass die unterjährige Anpassung der Managerziele Einfluss auf die Anpassung der Berichtsinhalte hat: 24 (Stück) Fragebögen.
- Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen „Organisatorischen Änderungen in einem Unternehmensbereich“ und dem Punkt, dass die unterjährige Anpassung der Managerziele Einfluss auf die Anpassung der Berichtsinhalte hat: 22 (Stück) Fragebögen.
- Außerdem besteht ein Zusammenhang zwischen der „Unzufriedenheit der Empfänger mit dem Aussagegehalt“ und dem Punkt, dass die unterjährige Anpassung der Managerziele Einfluss auf die Anpassung der Berichtsinhalte hat: 9 (Stück) Fragebögen.

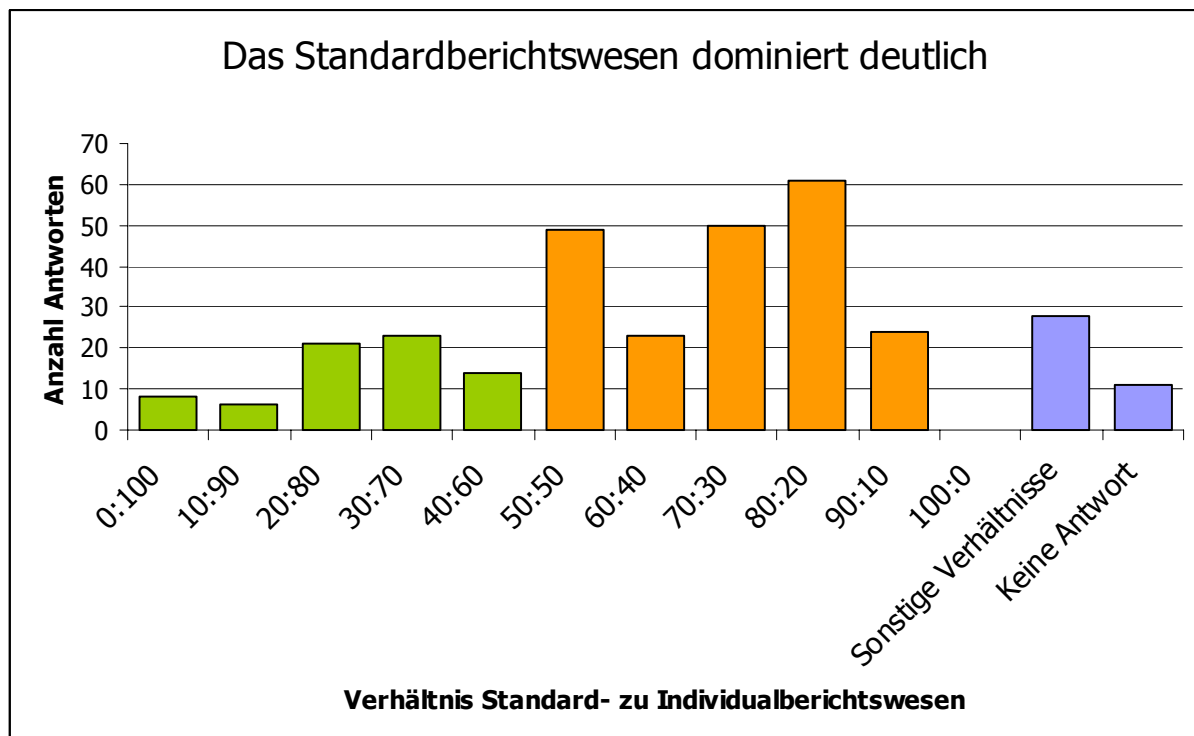
Das zeigt, dass es überwiegend keinen Zusammenhang zwischen Organisationsänderungen, den Berichten und den eigentlich mit den Managern in der Budgetierung vereinbarten Zielen mehr gibt! Würde dieser nach wie vor bestehen, dann hätten im Fragebogen weitaus mehr Personen einen Zusammenhang angegeben. Die erste Hypothese ist damit für mich bestätigt worden!

4. Das Standardreporting dominiert das Unternehmensreporting

Mein Hintergrund für die zu prüfende Hypothese war, dass sich der Kontext der Unternehmen immer schneller ändert. Einerseits tatsächlich durch Veränderungen von außen (Kunden, Märkte, Währungen usw.), andererseits durch die schon im vorherigen Abschnitt erwähnten internen Reorganisationen. Mit welcher Form des Berichtswesens dokumentieren die Controller das gegenüber den Managern? Verwenden sie dazu das Standard- oder das Individualberichtswesen? Gibt es deswegen Verschiebungen?

Meine Erwartung im Vorfeld der Hypothesen war, dass ein Standardberichtswesen zu träge ist, solche Veränderungen zeitnah zu dokumentieren. Ich erwartete daher eine Zunahme des Individual- zu Lasten des Standardberichtswesens.

Im Fragebogen fragte ich nach dem aktuellen Verhältnis von Standard- zu Individualberichtswesen. Aus den Antworten des Fragebogens bin ich zu folgendem Ergebnis gekommen:

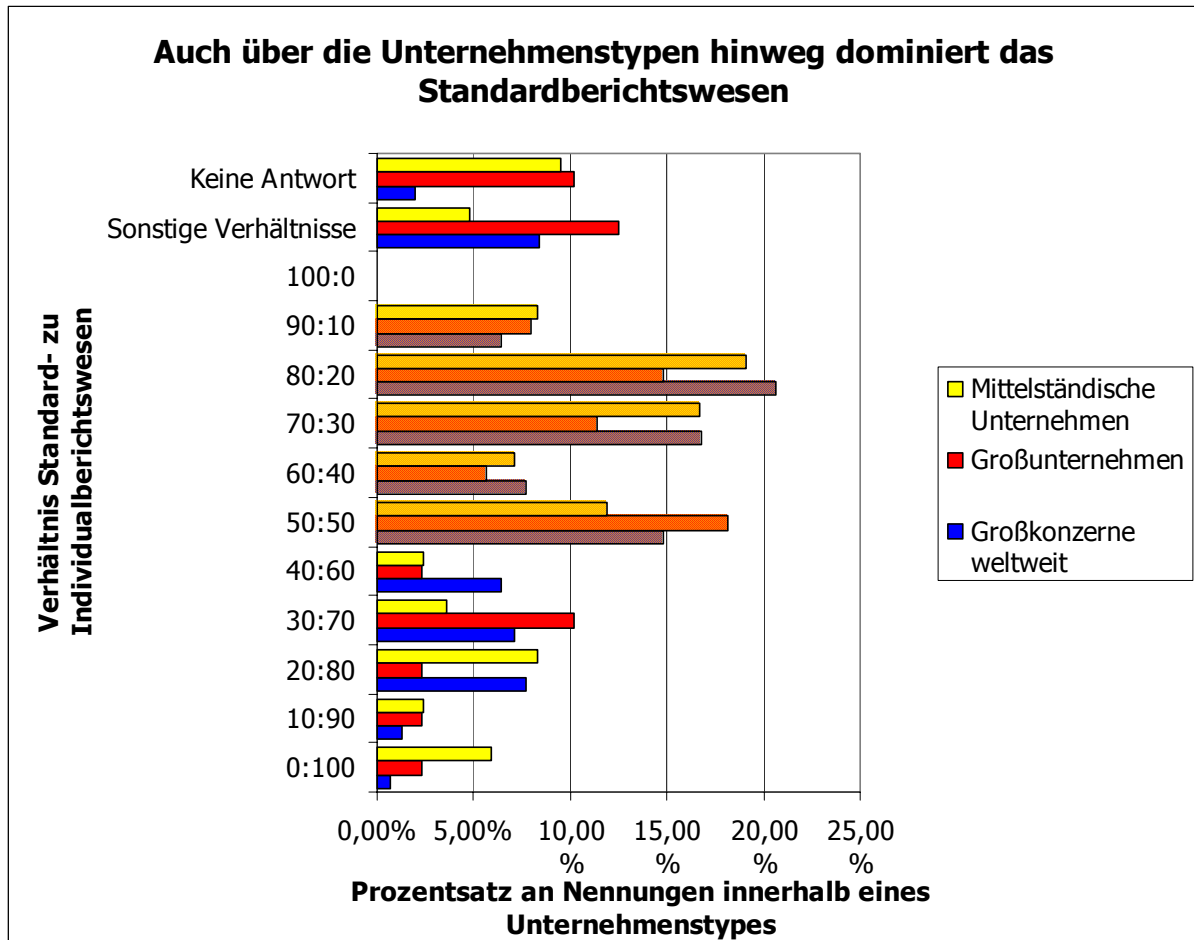


Im Gegensatz zu meinen Erwartungen dominiert gesamthaft das Standardberichtswesen (in der Graphik oben in orange dargestellt). Darauf aufbauende Fragen, die zum Beispiel die Häufigkeit der

Änderungsdienste an bestehenden Berichten oder nach den typischen Themen von Änderungen (Design, Inhalt) erfragten, brachten keine weiteren Neuigkeiten zum Vorschein. Deshalb liegt der Schluss nahe, dass die zweite Hypothese nicht bestätigt werden kann.

Zu berücksichtigen bei der Interpretation des Ergebnisses ist auch noch der hohe Anteil an internationalen Großkonzernen, die das Gesamtergebnis ja ziemlich beeinflusst haben (vgl. Abschnitt 1). Hier haben vom Zentralen Controlling vorgegebene Standards eine höhere Bedeutung als in vergleichsweise weniger stark geregelten Unternehmen, in denen Controller freier in der Gestaltung und Veränderung des bestehenden Berichtswesens sind.

In der nachfolgenden Graphik ist deshalb zusätzlich nach den verschiedenen Unternehmenstypen unterschieden worden:



Der orange schraffierte Gesamtbereich repräsentiert, wie in der Graphik davor, wieder den Bereich in dem das Standardberichtswesen dominiert. Also trotz der Unterscheidung nach den Unternehmenstypen bleibt es bei der Dominanz des Standardberichtswesens. Wider Erwarten haben sogar die mittelständischen Unternehmen einen recht hohen Anteil bei den Standardberichten. Ebenso wurde der hohe Anteil der weltweiten Großkonzerne, die das Individualberichtswesen betonen, nicht erwartet.

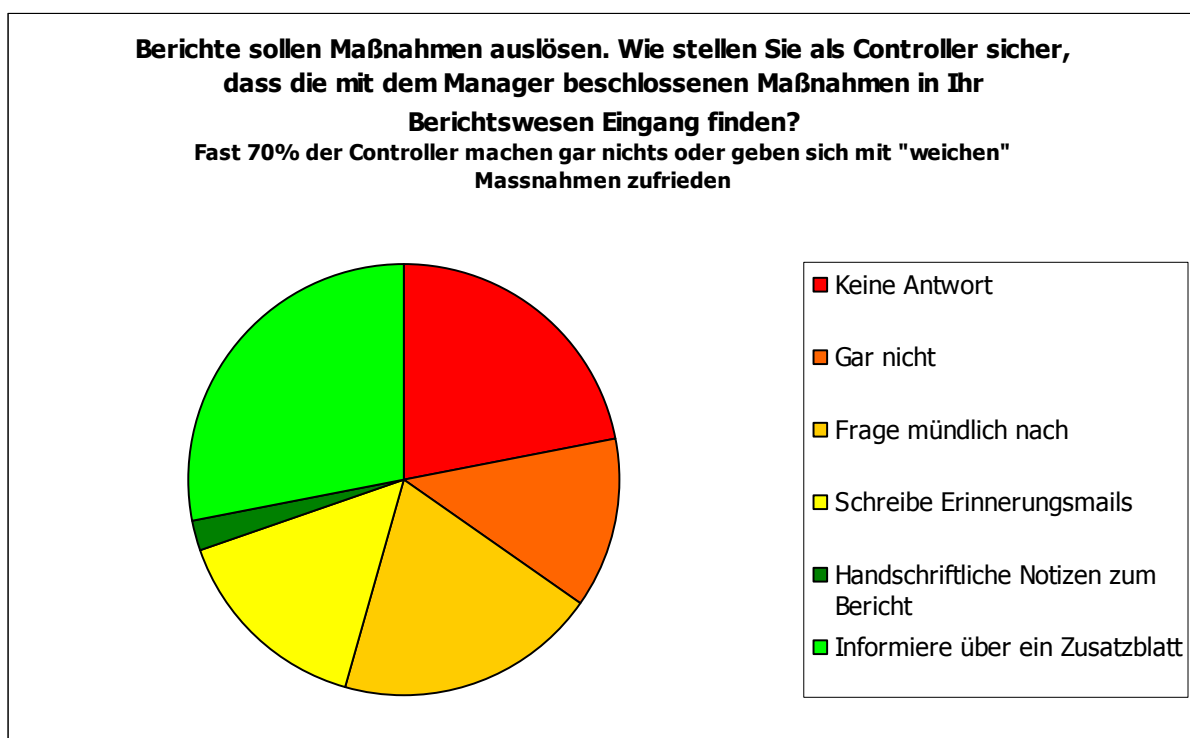
Zugleich wirft dieses Ergebnis weitere Fragen auf:

- Wie häufig werden die Standardberichte dann geändert?
- Kann man dann noch von Standardberichten sprechen, wenn es häufige unterjährige Änderungen gibt?
- Werden nur die Änderungen durch zusätzliche Individualberichte abgedeckt, die dann bei der nächsten, eventuell jährlichen, Gesamtüberarbeitung der Berichtslandschaft eines Unternehmens wieder verschwinden, weil sie dann in das Standardberichtswesen übernommen worden sind?

- Steigt dadurch nicht die Anzahl der Berichte weiter an, so dass die Hypothese vielleicht doch noch gültig wird? (... in ein paar Jahren.)
- Wird in den Unternehmen so getan als wäre gar nichts passiert und es werden deshalb „unrichtige“ Zusammenhänge in den Berichten abgebildet?
- Hat das Vertrauen der Manager in die Controllerberichte deshalb zu oder ab genommen?

5. Auch wenn sie es nicht gerne hören werden – Controller sind in einigen Teilen ihrer Arbeit nachlässiger geworden!

Zu einer der typischen Aufgaben im Controllerbereich gehört es, sich um die in den Gesprächen mit den Managern beschlossenen Maßnahmen zu kümmern. Werden sie auch wirklich in Angriff genommen? Treten die mit den Maßnahmen angedachten Wirkungen auch wirklich ein? Und schließlich, findet beides auch in dem dafür vorgesehenen Zeitrahmen statt? Weitergehend ist damit auch die Frage verbunden, ob und wie Controller die Maßnahmen selbst, aber auch deren Wirkung auf die Ergebnisse berichten.



Besonders auffallend ist der sehr hohe Anteil an Personen, die diese Frage gleich gar nicht beantwortet hat! Nämlich exakt 22%! Lange habe ich darüber gerätselt, was das verursacht haben könnte, denn es ist der mit weitem Abstand höchste Wert der Kategorie unter allen Fragen im Fragebogen. Ich habe mich dann entschlossen, diesen Wert unter dem Vorzeichen „schlechtes Gewissen“ mit in die Graphik aufzunehmen und vergleichbar mit der Kategorie „Gar nicht“ weiter zu führen. Ohne es hier jetzt beweisen zu können ergaben Pausengespräche mit Teilnehmern unserer Seminare im Nachhinein genau diesen Eindruck. Äußerungen wie „da sollten wir mehr tun“, „au, das ist eine gute Frage“ oder „nee, dafür haben wir gar keine Zeit“ mögen diese Beurteilung untermauern.

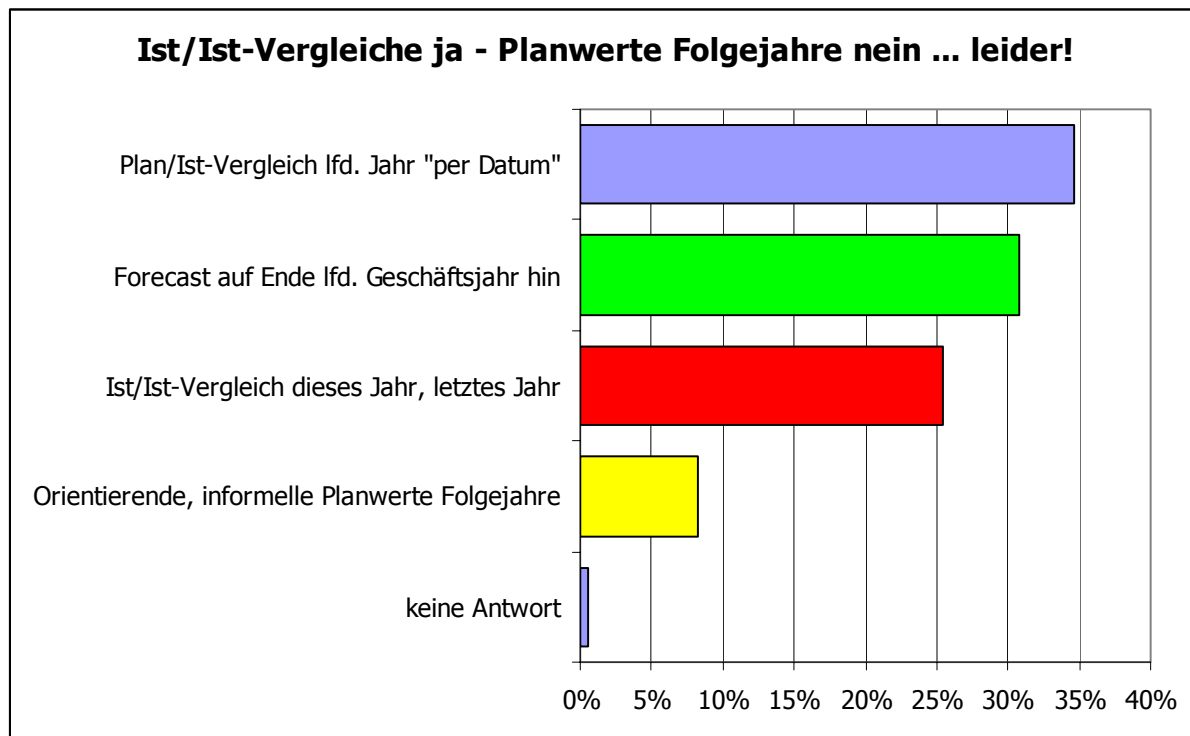
Stolz ist auch die Anzahl der Befragten, die von vornherein zugeben, gar nichts zu machen, nämlich 12,8%. Die Addition nur dieser beiden Kategorien ergibt zusammen schon fast 35% der Befragten. Beide Segmente sind im Diagramm „rötlich“ dargestellt.

Weitere 35%, im Diagramm „gelblich“ dargestellt, haben nicht richtig Hand und Fuß. Fast 20% der Befragten haken mündlich nach, etwa 15% schreiben Erinnerungsmails. Beide Größen werte ich als „weiche“ Maßnahmen im Sinne des controllerischen Nachhakens. Beide eben erwähnte Formen lassen ausweichende Antworten der Manager zu – Fakten werden von Seiten der Controller so nicht geliefert.

So weiß weder der Manager noch der Controller und auch die Geschäftsführung nicht, wo es nun hingehet und ob die anvisierten Ziele erreicht werden.

Streng ausgelegt bleiben so nur 30% der Befragten übrig (in Grüntönen im Diagramm dargestellt), die es „richtig“ machen – wobei das „richtig“ eine Wertung aus Sicht der Handlungsempfehlungen der Controller Akademie ist.

Ein ebenfalls interessantes Bild ist entstanden, als ich von den Befragten wissen wollte, welche Spalten (oder Vergleiche) und damit Informationen sie in ihrem Berichtswesen führen. Die folgende Graphik zeigt das Ergebnis:



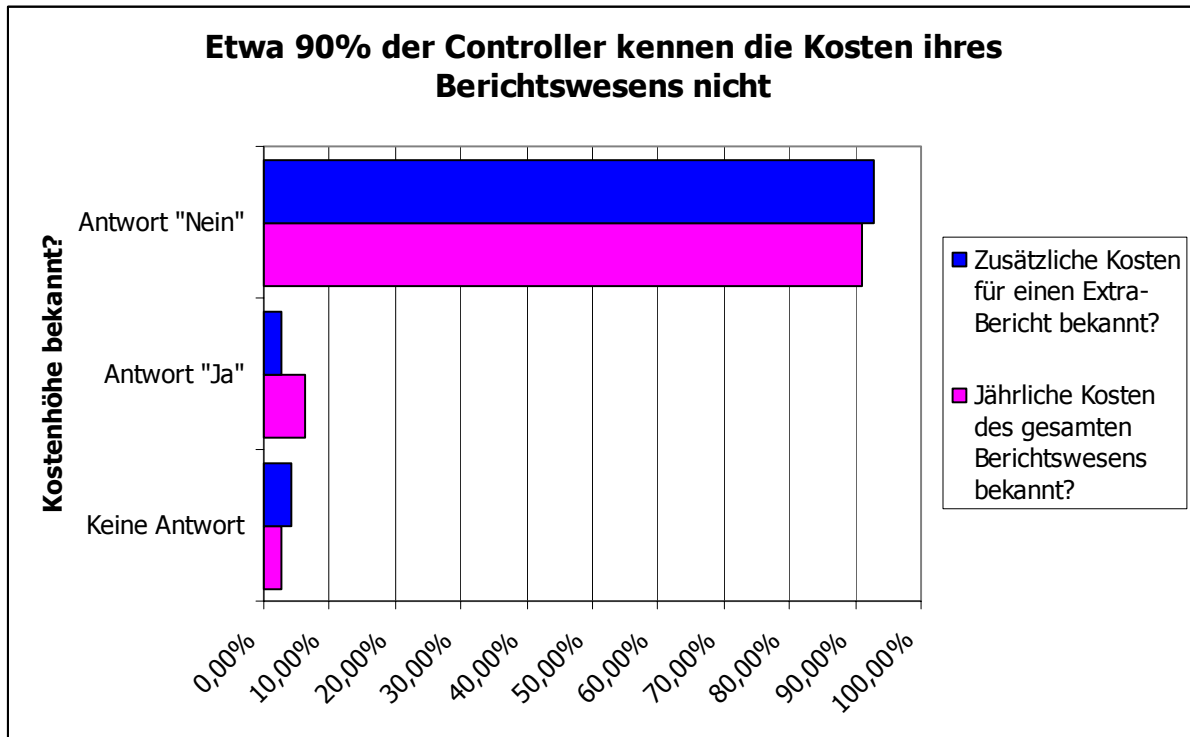
Knapp 25% der befragten Controller machen also nach wie vor einen Ist/Ist-Vergleich. Leider! Das macht nicht nur unverschämt viel (sinnlose) Arbeit bei all den organisatorischen Änderungen in den Firmen, sondern verlangt vom Controlling etwas, das dort nicht hingehört. Im Controlling vergleicht man zweckmäßiger Weise das Ist mit dem Ziel, an dem man am Ende des Jahres stehen möchte. So wie es erfreulicherweise schon 31% der Firmen im Sinne des Forecasts tun. Der Ist/Ist-Vergleich dagegen liefert nur die Erkenntnis besser oder schlechter als das Vorjahr gewesen zu sein – was ja wohl keine Überraschung mehr in sich bergen dürfte, wenn eine gute Budgetierung gemacht wurde und der gegenwärtige (Miss-)Erfolg am Ziel gemessen wird.

Nur 8% der Controller gaben dagegen an, in ihrem Reporting auch die Planzahlen der Folgejahre zu führen. Leider! Wäre es nicht toll zu wissen, was im nächsten Jahr für Ziele zu erreichen sind? Ein Manager könnte sich viel konsequenter in seinen Entscheidungen zeigen, denn er müsste mit weniger Unsicherheit entscheiden. Die operative Mehrjahresplanung, der Business Plan oder die Balanced Scorecard bieten jedem genau diese Informationen an. Wenn Sie wissen, dass Sie in 2 Jahren ein neues Auto brauchen werden und dafür z.B. € 10.000,- auf die Seite legen wollen, dann fällt es Ihnen leichter zu beurteilen ob Sie sich das Paar Schuhe für € 100,-, € 150,- oder € 200,- leisten wollen. Oder?

Zurück zu den Hypothesen. Die beiden letzten Auswertungen bezogen sich auf die dritte Hypothese. Was die hier angesprochenen „angestammten“ Aufgaben betrifft, sehe ich die Hypothese als bestätigt an. Freilich gibt es im täglichen Controller Job noch viel mehr angestammte Aufgaben als die hier besprochenen – auf die kann sich die Bestätigung der Hypothese somit auch nicht erstrecken.

6. Controller wissen gar nicht, was ihre Berichte kosten

Das ist ein für mich verblüffendes Nebenergebnis der Fragebogenaktion. Verblüffend deswegen, weil mir dieser Gedanke im Voraus gar nicht in den Sinn kam, denn sonst hätte ich dafür ebenfalls eine Hypothese formuliert. Trotzdem hatte ich vorführend zwei Fragen dazu im Fragebogen und beide kamen fast zum gleichen Ergebnis:



Gerade in Zeiten, wie sie nun hoffentlich wirtschaftlich hinter uns liegen, hatte ich mir eine höhere Anzahl an „Ja“-Antworten vorgestellt. Aber 91% (rosa Balken) bzw. 93% (blauer Balken) der befragten Controller antworteten, dass die Kosten für das Berichtswesen im Ganzen, oder die Erstellung eines neuen Berichts, im Unternehmen nicht bekannt seien. Bitte nicht so lesen, dass die befragten Controller es nicht gewusst hätten – nein, das waren nur 2,8% bzw. 4,3%.

Gibt es da etwa etwas zu tun? Ja, wenn damit dem dauernden Ändern des bestehenden Berichtswesens etwas Einhalt geboten werden kann. Nein, wenn unter dem Eindruck der Kosten die Informationsversorgung der Manager auf der Strecke bleiben würde. Letzteres darf im Interesse der wirtschaftlichen Orientierung des Unternehmens nicht passieren. Wie würde es wohl auf einen Manager wirken, wenn wir ihm die Änderungs- oder Neuerstellungskosten eines Berichtes über interne Verrechnungspreise in Rechnung stellen würden? Gibt es ja auch schon, nämlich dann, wenn es eine Service-GmbH gibt, die unter anderem auch die Controller Dienstleistung erbringt und mit den Empfängern in den anderen Gesellschaften abrechnet.

Ein paar wenige Controller wussten, was sie das Berichtswesen kostet. Sowohl die jährlichen Gesamtkosten als auch die Kosten eines zusätzlichen Berichtes. Andere gaben an, dies nicht in Euro angeben zu können, aber in Kapazitäten oder Aufwand (Zeiten). Wegen der geringen Datenmenge verzichte ich jedoch auf Wertangaben.

7. Abschlussgedanken

Es gibt noch immer was zu tun! Oder aber vielleicht auch „wieder“? Die Technik hat gerade im Controlling eine hohe Bedeutung gewonnen. Anders wäre die inzwischen erzeugte Datenflut auch nicht mehr zu bewältigen. Das darf aber trotzdem nicht dazu führen, dass sich die, die die Zahlen verursachen, von denen, die sie berechnen, räumlich, inhaltlich und menschlich entfernen. Gerade das Thema „Berichtswesen“ verlangt nach wie vor einen engen menschlichen Kontakt – keine perfekten IT-Systeme oder Telekommunikationsnetze. Nach meinem Eindruck sind es aber gerade diese

technischen Helferlein, die die Controller mehr und mehr in ihren Bann ziehen und so dafür sorgen, dass sie nicht mehr vor Ort sind.

Peter Drucker soll mal gesagt haben: „Berichte beantworten nur das, was man schon mal gefragt hat. Um herauszubekommen was man zu fragen hat, muss man zu den Leuten gehen.“ Nach Auffassung der Controller Akademie ist der Controller immer unterwegs hin zum Kunden, dem Manager, denn dann weiß er, was los ist.