

1 Unternehmenssteuerung und Transparenz

»Nichts ist so erschreckend, wie nicht wissen und doch handeln.« Nichts – so könnte man fortsetzen – ist so frustrierend, wie eine Chance, die man zu spät erkennt, und nichts so beängstigend, wie ein Risiko, dessen man sich erst bewusst wird, wenn es bereits eingetreten ist.

Zwar stammt das obige Zitat nicht von einem Unternehmer oder Manager, auch keinem Betriebswirtschaftsprofessor oder Controller, sondern von Johann Wolfgang von Goethe. Der Dichter mag auch in einem anderen Kontext gesprochen haben, doch er bringt einen Kerngedanken guter Unternehmensführung zum Ausdruck: Rationale Führung setzt ausreichendes Wissen voraus, erfolgreiches Management ist im Wesentlichen eine Frage der richtigen Information! Führen ohne Wissen, also »aus dem Bauch heraus« durch Intuition (»Management by Intuition«), mag als Korrektiv und Impulsgeber sinnvoll oder sogar unverzichtbar sein, als alleinige Basis erfolgreicher Unternehmensführung können Instinkt und Intuition allerdings kaum herhalten (vergleiche Weber/Schäffer 1999). Stattdessen ist »betriebswirtschaftliche Transparenz« (vergleiche Weber 2002, S. 21) als eine *conditio sine qua non* der Unternehmens-

steuerung zu begreifen, eine Grundvoraussetzung, ohne die ein Manager die von ihm erwarteten Entscheidungen im Grunde nicht treffen kann (vergleiche Pfeffer/Sutton 2006a und 2006b; Rousseau 2006).

Infolgedessen wird die systematische Herstellung von Transparenz eine immer zentralere Aufgabe des Controllings. Sie besteht darin, dem Manager eine aussagekräftige Informationsbasis bereitzustellen, die ihm die wesentlichen Bestimmungsgrößen seiner Entscheidungen bewusst macht und ihm zugleich einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Lage seines Unternehmens verschafft (vergleiche Struckmeier 1996; Weber et al. 2005). Der Bedarf nach Transparenz bezieht sich dabei auf vier Perspektiven, die ganz grundsätzlich und relativ unabhängig von der jeweils konkreten Marktsituation oder Organisationsform Gültigkeit beanspruchen.

Transparenz über den Status quo

Mit einer Ist-Analyse muss sich der Manager ein umfassendes und klares Bild von der wirtschaftlichen Verfassung seines Unternehmens (beziehungsweise seines Bereiches und so weiter) und des-

Die systematische Herstellung von Transparenz wird eine immer zentralere Aufgabe des Controllings

sen Umwelt (Absatz-, Beschaffungsmarkt und so weiter) verschaffen können. Ohne dieses klare Bild könnte der Manager kaum angemessen entscheiden, aber noch mehr als das: Er könnte noch nicht einmal Entscheidungsnotwendigkeiten und Steuerungslücken als solche erkennen!

Wer steuert, sollte wissen, was er erreichen möchte

Transparenz über Wirkungszusammenhänge

Unternehmensführung erfordert daneben ein umfassendes, tiefgehendes Verständnis des eigenen Geschäftsmodells: Dem Management muss klar sein, über welche Stellhebel es verfügt und welche Wirkungen damit zu erreichen sind (»Welche Wirkung hat eine Aktion auf das Unternehmen und seine Umwelt?«). Ohne die wechselseitigen Wirkungsbeziehungen zwischen internen Prozessen, Geschäftsfeldern, Kundengruppen et cetera zumindest in den wesentlichen Zügen verstanden zu haben, setzt sich ein Manager der Gefahr aus, dass seine Entscheidungen kontraproduktiv oder in letzter Konsequenz sogar kannibalisierend wirken könnten.

Transparenz über Zukunftstrends

Die Unternehmenssteuerung darf nicht von einem statischen Umfeld ausgehen. Daher ist neben der Kenntnis von Wirkungszusammenhängen (»Welche Wirkung hat meine Aktion auf mein Unternehmen und seine Umwelt?«) auch eine möglichst gute Transparenz über die zukünftige Entwicklung der betreffenden Umwelt und die Auswirkung dieser Entwicklungen auf das Unternehmen erforderlich. Nur auf Basis einer

vorwärtsgerichteten Information lassen sich relevante Themen – etwa Chancen und Risiken – frühzeitig identifizieren und in ihren Entwicklungsrichtungen antizipieren, um darauf aufsetzend geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Transparenz über das eigene Ziel

»Wer seinen Hafen nicht kennt, für den weht kein günstiger Wind« (Seneca) – wer steuert, sollte wissen, was er erreichen möchte. In der Unternehmenspraxis ist dies nicht so trivial, wie es hier anmutet: Zum Erreichen globaler, langfristiger Ziele sind auch operationalisierte Etappenziele zu formulieren, die oftmals konfliktträchtig und nur aus einer Einschätzung heraus zu priorisieren sind. »Höhere Rendite durch mehr Umsatz bei weniger Kosten« ist eben kein praxistaugliches Rezept, hier ist vom Management eine präzisere Zielabwägung und Zielvorgabe zu verlangen.

Nur ein Management, das stets Klarheit in diesen vier Perspektiven hat, ist zu belastbaren und rationalen Entscheidungen in der Lage. Die Bereitstellung relevanter Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Struktur an den richtigen Adressaten ist aus dieser Sicht kein »nice to have«, sondern eine notwendige Voraussetzung für Unternehmenssteuerung – und mithin Kernaufgabe eines Controllers (vergleiche Weber/Schäffer 1999; Weber 2002).

Dynamik und Komplexität als Hemmnis von Transparenz

Was aber macht diese Aufgabe so herausfordernd? Zu beachten sind die schon fast sprichwörtlichen Bedingun-

Die Unternehmensumwelt verändert sich permanent: Berücksichtigen Sie das bei der Herstellung von Transparenz!

gen zunehmender Dynamik und Komplexität (vergleiche Weber et al. 1999). Regionale Grenzen und Entfernungen zwischen den Absatz- beziehungsweise Beschaffungsmärkten von Unternehmen verwischen, einstmals klar voneinander getrennte Branchen verlieren ihre Konturen – man denke etwa an die zunehmende wechselseitige Durchdringung von Musik- und Computerindustrie oder an die neuen Wettbewerber, mit denen sich klassische Telekommunikationsunternehmen konfrontiert sehen. Die Entscheidungssituationen vieler Unternehmen werden mithin fortlaufend komplexer. Es sind immer mehr Handlungsfelder gleichzeitig zu beobachten und die Wechselwirkungen zwischen ihnen zu verstehen.

Diese Komplexität der Umwelt wird zudem in vielen Fällen in den Strukturen und Prozessen der Unternehmen abgebildet, spiegelt sich also auch in deren *innerem* Aufbau wieder. Unternehmen werden weiter ausdifferenziert, ihr organisatorischer Aufbau vielschichtiger und multi-dimensional. Eine vollständige Beschreibung aller organisatorischen Verzweigungen und Vernetzungen ist unter diesen Voraussetzungen kaum noch möglich. Es gibt einfach zu viele »blinde Flecken« und »tote Winkel«. Wer den Überblick behalten will, stößt schnell an Grenzen.

Erschwerend kommt hinzu, dass externe und interne Veränderungsimpulse immer häufiger und in immer kürzeren Abständen aufeinander folgen, Märkte und interne Prozesse also kaum noch als stabil, sondern fast schon als »chronically unfrozen« (vergleiche Weick 1977, S. 39 ff.; Schreyögg 2005) zu charakterisieren sind – was die Zahl der zu beob-

achtenden Informationen nochmals steigert. Ein Unternehmen, das diese Entwicklungen nicht permanent im Blick hat und auf Chancen- und Risikopotenziale hin überprüft, gerät dann schnell ins Hintertreffen (»Turbulenz statt Transparenz«, vergleiche Probst et al. 1997, S. 21).

Die Annahme, dass die Herstellung von Transparenz eine elementare Voraussetzung der Unternehmenssteuerung darstellt, gilt für Unternehmen, die einer hohen Veränderungsdynamik und Komplexität unterworfen sind, also in ganz besonderem Maße – aber sie gilt *nicht nur* dort: Auch in einem Einprodukt-Unternehmen, das auf einem regional eng begrenzten Markt agiert und dessen Geschäftsmodell sich seit Jahren nicht verändert hat, sind Informationen über die relative Stellung des Unternehmens im Markt unabdingbar. Zunehmende Komplexität und Dynamik steigern die Transparenzanforderung noch weiter, aber sie sind nicht deren Ursache. Der Bedarf an Transparenz stellt sich vielmehr in jedem Unternehmen und für jeden Manager.

Systematisches Berichtswesen als wesentliche Quelle der Transparenz

Um den Bedarf nach der notwendigen Transparenz zu decken, hat das Management verschiedene Informationsquellen, die jeweils ihre eigene Funktion haben: Wesentlich sind hier beispielsweise eigene Beobachtungen des Managements oder persönliche Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Diese wichtigen subjektiv geprägten Quellen vermitteln dem Management ein authentisches und gut bewertbares

Nicht nur bei Unternehmen mit hoher Veränderungsdynamik gilt: Transparenz ist essenziell!

Bild. Sie bergen aber die große Gefahr der bereits erwähnten »blinden Flecken« und stellen vielfach einen gegebenenfalls von Zufällen abhängigen Ausschnitt der Realität dar. Was fehlt, ist eine systematisierte Informationsquelle, die regelmäßig relevante Informationen in einer ausgewogenen Auswahl darstellt. Dies ist die ergänzende Funktion eines Berichtswesens.

Unter *Berichtswesen* (synonym verwendet: *Reporting*) wird die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Adressaten mit erforderlichen konsistenten Informationen verstanden. Dabei richtet sich das *interne Berichtswesen* an das Management und dient damit der Unternehmenssteuerung, während das *externe Berichtswesen* an verschiedene Stakeholder außerhalb des Unternehmens, beispielsweise Investoren, gerichtet ist. Orientiert an den Bedürfnissen des Managements, fokussieren wir uns im vorliegenden Advanced Controlling-Band auf Aspekte des internen Berichtswesens.

Umfassende, aber nicht
allumfassende Berichte

Bei der Bereitstellung von Informationen über ein Berichtswesen ist jedoch eines stets zu beachten: Ein Berichtswesen kann dem Management nur dann als Entscheidungsunterstützung dienen, wenn es nicht zu einem »Zahlenfriedhof« verkommt, in dem alle möglichen Werte ohne erkennbaren Bezug zu den unternehmerischen Handlungsfeldern aufgelistet werden. Das Sammeln und Nebeneinanderstellen von Daten erzeugt noch keine Transparenz. Gefordert ist zwar ein *umfassendes*, aber eben

kein *allumfassendes* Reporting-System. Es gilt die Warnung des bekannten amerikanischen Zukunftsforschers John Naisbitt: »Wir ertrinken in Informationen, aber uns dürstet nach Wissen« (vergleiche Naisbitt/Aburdene 1991). Fast jede Führungskraft wird diesen Satz bestätigen können. Es gibt eher viel zuviel Information anstatt zu wenig (vergleiche Probst et al. 1997) – nur ist es auch immer die richtige? Ein Reporting wird nur dann auch wirklich einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschaffen, zukünftige Entwicklungen antizipierbar machen und Auskunft über das Geschäftsmodell eines Unternehmens geben können, wenn es an den Informationsbedürfnissen des Managements ausgerichtet ist und die zentralen Stellgrößen des Unternehmens erfasst.

Die inhaltliche Konzeption eines Reportings rückt damit in den Fokus. Die »Übernahme der Transparenzverantwortung« (vergleiche Weber/Schäfer 1999, S. 12), die im Band 9 dieser Reihe als eine der Kernaufgaben des Controllers beschrieben wurde, ist vor allem eine konzeptionelle und strukturierende Aufgabe.

Schwerpunkte bei der Steuerung des
Unternehmens erkennen und setzen

Die Herausforderung besteht darin, die wesentlichen Informationen von den unwesentlichen zu trennen. Worauf sollte das Management sein Augenmerk richten, was sind hingegen Nebenkriegsschauplätze? Transparenz ist kein Wert an sich, es ist nicht Kunst um der Kunst willen; vielmehr geht es darum, Handlungsbedarf und Wirkung von

**Keinesfalls sollte
der Bericht zu
einem »Zahlen-
friedhof«
verkommen!**

Handlungen aufzuzeigen. Dabei spielt das Berichtswesen und damit das Controlling eine entscheidende Rolle. In den Worten von Mason Haire, ehemals Management-Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT): »What gets measured gets done. If you are looking for quick ways to change how an organization behaves, change the measurement system« (vergleiche Peters/Waterman 1982, S. 268). Die in einem Report kommunizierten Kennzahlen und Kommentare sind nicht nur eine neutrale Abbildung unternehmensinterner und -externer Entwicklungen, sondern zugleich eine wichtige Interpretationsfolie: Sie lenken Aufmerksamkeit auf bestimmte Sachverhalte, setzen Schwerpunkte, definieren Zusammenhänge und schaffen dadurch einen Bezugsrahmen für die strategischen und operativen Entscheidungen des Managements. Allein schon die Definition von Vergleichsgrößen (zum Beispiel Plan/Ist oder Ist/Vorjahr) kann zu ganz unterschiedlichen Aussagen führen. Und die Frage, welche Sachverhalte in einem Report in welchen Abschnitten ausgewiesen werden, kann eine überaus strategische Bedeutung annehmen und Entscheidungen in die eine oder andere Richtung lenken.

Das Management, das bei einer so verstandenen Gestaltung des Berichtswesens aktiv mitwirkt, erhält damit einen großen Einfluss und eine damit verbundene hohe Verantwortung.

Was ist also zu tun?

Die Eckpunkte des Management-Reportings sind damit benannt: Unter-

nehmenssteuerung erfordert Transparenz. Dies bedeutet aber weder die Bereitstellung möglichst aller verfügbaren Informationen, noch spricht dies für eine größtmögliche Neutralität und Entscheidungsferne. Unter Excellence im Management-Reporting verstehen wir: Die Schaffung eines konzeptionell durchdachten Reporting-Systems, das auf die Belange der (Top-)Manager zugeschnittenen ist und ihnen dabei hilft, anstehende Entscheidungsprobleme zu erkennen und zu lösen.

Vor welchen konkreten Problemen aber stehen Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung ihres Management-Reportings? Was machen Unternehmen mit einem exzellenten Berichtswesen anders als Unternehmen, die mit ihrem Berichtswesen unzufrieden sind? Was sind die Erfolgsfaktoren des Management-Reportings? Diese Fragen wollen wir im Folgenden beantworten. Hierfür werden wir zunächst ein kurzes Schlaglicht auf vier beispielhafte Unternehmen werfen, denen es aus unserer Sicht besonders gut gelungen ist, mit ihrem Management-Reporting den Nutzen nachhaltig zu erhöhen. Im Anschluss werden wir die konkreten Erfolgsfaktoren benennen, die für ein exzellentes Management-Reporting verantwortlich sind.

Die dabei vorgestellten Erkenntnisse sind normativer Natur. Sie wurden nicht in wissenschaftlich abgesicherten Studien empirisch erhoben, sondern beruhen auf den Erfahrungen, die wir in zahlreichen Beratungsprojekten bei führenden Konzernen und großen öffentlichen Organisationen gesammelt haben.

Managementberichte sind nicht bloße Abbildungen der Realität, vielmehr sollen sie die Aufmerksamkeit auf bestimmte Sachverhalte lenken und Schwerpunkte setzen

Management-Reporting Excellence steht für ein Reporting-System, das auf die Belange der Manager zugeschnitten ist und ihnen hilft, Entscheidungsprobleme zu erkennen und zu lösen

