

Management Reporting - Grundlage für schnelleres und besseres Entscheiden

Kritik am herkömmlichen Berichtswesen

In vielen öffentlichen Organisationen werden Planungs- und Steuerungssysteme implementiert, um Organisationen zielgerichtet und kosteneffizient steuern zu können. Integraler Bestandteil entsprechender Controllingkonzepte ist die Informationsversorgung über das Berichtswesen (oder auch: Reporting). Mit der Qualität des Berichtswesens steht und fällt der Nutzen der Steuerungssysteme für die Führungskräfte. Das Problem: gerade das Berichtswesen steht oftmals in der Kritik. Häufig geäußerte Vorbehalte betreffen die mangelnde Ausgewogenheit der Inhalte, die Aufbereitung, unzureichende Qualität und Aktualität der Information, die fehlende Nutzerorientierung und Steuerungsrelevanz der Reports sowie ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis in der Berichtserstellung selbst:

- "Unsere Berichte sind Zahlenfriedhöfe, kommen zu spät und bilden die Vergangenheit ab."
- "Die Informationen, die ich brauche, um mein operatives Geschäft im Griff zu haben, stehen nicht in den Berichten."
- " Berichte an die Politik enthalten viele Kennzahlen, die in der Verwaltung nicht interessieren."
- "Das Controlling erstellt Berichte und die Amtsleitung liest sie nicht."
- "Der Aufwand zur Erstellung der Berichte steht in einem schlechten Verhältnis zu deren Nutzen."

Die folgenden Ausführungen werden Ihnen helfen ein wirklich führungsunterstützendes Berichtswesen aufzubauen

Berichte sollen bewegen - Von Daten zu Taten

Reporting bedeutet die Erarbeitung, Aufbereitung, Weiterleitung und Verarbeitung von steuerungsrelevanten Informationen im Umfeld des Controlling einer Organisation über sich selbst und ihre Umwelt. Die im Rahmen des Reporting erstellten Berichte dokumentieren wichtige Ergebnisse des Verwaltungshandelns, dienen der Kontrolle des betriebswirtschaftlich relevanten Geschehens und sollen - als zentrales Instrument im Planungs- und Steuerungsregelkreis - Entscheidungen vorbereiten und Gegensteuerungsmaßnahmen bei Planabweichungen einleiten. Mit einem führungsunterstützenden Reporting werden folgende Ziele verfolgt:

- Entscheidungen erfolgen mit Rücksicht auf strategische Prioritäten und bewegen die Organisation in die richtige Richtung
- Bessere Entscheidungen durch zukunftsorientierte Informationen

- Ergebnisorientierte Steuerung des gesamten Verwaltungshandelns
- Transparenz und Sensibilisierung für wirtschaftliches Handeln
- Förderung der Selbststeuerung einzelner Bereiche innerhalb vorgegebener Schwellenwerte

Die Gestaltungsanforderungen für ein effizientes und effektives Management Reporting lassen sich in vier Bereiche gliedern: Berichtsinhalte, Visualisierung, Prozesse und Organisation sowie IT-Werkzeuge.

1. Anforderungen an die Inhalte von Management Reports

Mit Berichten soll die Aufmerksamkeit der Adressaten - Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen - gewonnen werden. Aufmerksamkeit ist allerdings eines der knappsten Güter auf Führungsetagen. Deshalb gilt für das Management Reporting: Konzentration auf führungs- und steuerungsrelevante Informationen. Mit einer stufengerechten Verdichtung der Informationen (Berichtspyramide), in der Verantwortungen und Zuständigkeiten berücksichtigt werden, kann diese Fokussierung weiter unterstützt werden.

Die Auswahl der Berichtsinhalte darf sich nicht allein am operativen Geschäft orientieren, vielmehr sollen operative und strategische, finanzielle und nicht finanzielle Themen und Kennzahlen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Die Zukunftsorientierung der Information (Frühwarnfunktion) anstelle reiner "Rückspiegel" Optik ist als weiterer wichtiger Aspekt zu nennen. Zu erfahren, wie sich die Geschäfte in der zurückliegenden Berichtsperiode entwickelt haben, ist notwendig, aber oft nicht ausreichend: Prognoserechnungen müssen die finanzielle Berichterstattung ergänzen.

Oft hilft hier eine einfache Übung: lassen Sie von ausgewählten Führungskräften stichprobenhaft einen kurzen standardisierten Feed-back-Bogen über die Steuerungsrelevanz der Informationen des Berichtswesens ausfüllen. So vermeiden Sie, dass am Bedarf vorbei - und somit ohne Nutzen - berichtet wird.

2. Visualisierung - Lesehilfe und Mittel zur Fokussierung

Eine managementorientierte Darstellung von Informationen impliziert geeignete graphische Unterstützung. Idealerweise wird dabei eine Darstellung gewählt, in der wichtige Führungsinformationen auf einen Blick erkennbar sind. Ein Cockpit für das Management. Die Visualisierung kann damit gezielt als Mittel zur Akzentsetzung und Verdeutlichung von Sachverhalten eingesetzt werden. Entscheidend ist dabei eine regelmäßige Berichterstattung in standardisiertem Layout mit wenigen Informationen, welche sicherstellt, dass die Inhalte bezüglich Ihres Steuerungsgehalts erfasst und in Steuerung umgesetzt werden können. Oft sagt eine Ampel mehr als eine große Tabelle.

3. Stärkere Integration des Reporting in die Führungsprozesse

Mit der Erstellung und Ablieferung von Berichten durch das Controlling ist es nicht getan. Das Aufgabenspektrum des Controllers reicht im Reporting über die reine Berichtserstellung hinaus. In Zukunft ist sogar von einer deutlichen Akzentverschiebung der Controllingaufgaben in Richtung Beratung und Unterstützung von Führungskräften auszugehen. Die beratende Tätigkeit spielt sich vor allem in der Plausibilisierung und Abweichungsanalyse, der Erarbeitung von Maßnahmen sowie der Eskalation von Entscheidungsbedarfen ab. Eine klare Rollenteilung zwischen Controlling und Management sowie eine intensive Kommunikation sind dabei Voraussetzung für einen schlanken Berichtsprozess, der am Ende Aktionen auslöst. Unter den Schwachstellen entlang des Reporting Prozesses sind unter anderem die Kommentierungen zu nennen, die häufig nicht auf die Steuerung zielen, sondern pauschal und vergangenheitsorientiert ausfallen.

Die Akzeptanz des Berichtswesens, und damit nicht selten auch die des Controlling - hängt stark davon ab, wann und wie oft die Berichte zur Verfügung gestellt werden. Vereinbaren Sie sinnvolle Berichtsintervalle, die sich nicht am technisch machbaren, sondern am Steuerungsnutzen orientieren.

4. IT-Werkzeuge - Umfang und Struktur durch die Reportinginhalte definiert

Die IT-Werkzeuge sollen die Reportingprozesse wirksam unterstützen. Die Herausforderung besteht darin, Daten ohne manuelle Aufwände von der Entstehung zum Adressaten zu bringen. Welche Instrumente und welche IT-Architektur dabei zu wählen ist, hängt von den Reportinginhalten, der zu verarbeitenden Datenmenge und vor allem auch von den gewünschten Abfrage- und Analysefunktionen ab. Immer häufiger kommen dabei Datenbanken in Kombination mit sogenannten "Frontend" Anwendungen (Excel oder spezifische Reportinganwendungen) zum Einsatz. Diese Kombination von Datenhaltung in einer multidimensionalen Datenbank und Analyse mittels Frontend erlaubt eine strukturierte und konsistente Datenspeicherung sowie eine empfängerorientierte Informationsbereitstellung. Individuelle, interaktive Analysemöglichkeiten sind damit ebenso gegeben wie eine adäquate graphische Aufbereitung der Daten.

Erfolgsfaktoren in Projekten zur Optimierung des Management Reporting

- Eine klare Zielsetzung der Optimierung (Welche Berichtsinhalte für welche Adressaten in welchem Rhythmus in welcher Aufbereitung?) verhindert zielverfehlende Veränderungen, welche die vorhandenen Problem nicht lösen
- Eine enge Einbindung der Berichtsempfänger stellt die Adressatenorientierung sicher und verhindert, dass am Bedarf vorbei optimiert wird
- Frühzeitige Einbindung der IT-Konzeptverantwortlichen in das Fachkonzept garantiert eine Umsetzbarkeit der Veränderungen in den IT-Systemen
- Eine enge Abstimmung zwischen Fachkonzept und Fachabteilungen stellt sicher, dass den Bedürfnisse der Abteilungen und den Schnittstellen zwischen den Abteilungen genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird

- Auswahl und Einsatz angemessener Technologien verhindern eine Überdimensionierung der unterstützenden Software-Werkzeuge
- Vorgabe bestimmter Standardisierungen beugt möglichem "Berichtswildwuchs" vor

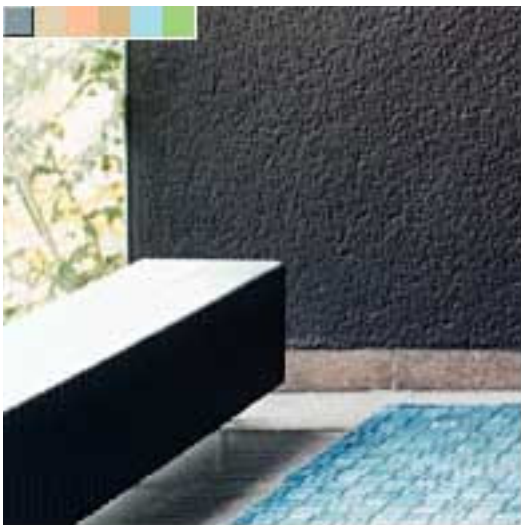
Die Vorteile eines optimierten Management Reporting sind unter anderem erkennbar in steigender Datenqualität sowie einem geringeren Aufwand für die Datenaufbereitung und die Berichtserstellung. Über eine Beschleunigung der Reportingprozesse wird so der Grundstein für schnellere und bessere Entscheidungen gelegt.

Gerne würden wir mit Ihnen bei einem unserer Expertendialoge für Führungskräfte und Controller aus dem öffentlichen Bereich die spezifischen Anforderungen an ein führungsunterstützendes Reporting in öffentlichen Einrichtungen diskutieren, herausarbeiten, wie entscheidungsrelevante Informationen ermittelt werden können und wie der Weg zu einem zukunftsorientierten Management Reporting aussehen könnte.

13. Oktober 2005 Stuttgart

24. November 2005 Berlin

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS



Management Reporting für die öffentliche Verwaltung - Grundlage für schnelleres und besseres Entscheiden

Termin:

13. Oktober 2005 Stuttgart

24. November 2005 Berlin

Inhalte:

- Schwachstellen und Herausforderungen im Management Reporting
- Der Management Reporting-Ansatz von Horváth & Partners
- Wie sieht der Weg zu einem zukunftsorientierten Management Reporting aus?

Referent(en):

Frank Weise, Leiter Competence Center Public Management

Jörg Botti, Senior Project Manager Public Management