

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

## **Optimierung des Management Reportings bei der Yaasa Living AG**

Betreuer:

FH-Prof. Mag. Dr. Helmut Michl

vorgelegt von:

Nicole Freidl, BA (1910532007)

Graz, 17.09.2021

# **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 17. September 2021

Nicole Freidl, BA, eh

# Kurzfassung

Die dynamische Entwicklung des Unternehmens lässt die Anforderungen an das Controlling beim Kooperationspartner stetig steigen. Häufige Anpassungen und Erweiterungen des Management Reportings führen dazu, dass die Berichte der zwei Gesellschaften nicht ident sind. Daher bedarf es einer dringenden und sorgfältigen Überarbeitung des Management Reportings, denn mit dem Wachstum des Unternehmens müssen laufend Finanzierungs- und Planungsentscheidungen auf Basis des Reportings getroffen werden. Dabei könnte eine inkorrekte Darstellung zu Fehlentscheidungen führen. Zusätzlich soll der Reportingprozess klar definiert und visualisiert werden, um eine zeitgerechte Informationsweitergabe an das Management zu gewährleisten.

Ziel dieser Arbeit ist es eine Optimierung des Management Reportings zu erreichen, dazu soll eine erstmalige Visualisierung des Reportingprozesses beim Kooperationspartner erfolgen. Überdies soll der bestehende Management Report um Defizite verbessert werden und eine Neukonzeption eines Reportingleitfadens soll diesen in der Anwendung unterstützen. Die Optimierung des Management Reportings soll eine verbesserte, fristgerechte Datenqualität als Entscheidungsgrundlage gewährleisten.

Im Rahmen der Arbeit wird das bestehende Management Reporting qualitativ erhoben. Dazu wird eine Checkliste zur Analyse erstellt. Die Checkliste wird anhand eines Notensystems ausgewertet. Ein vordefinierter Notenschlüssel unterstützt die Analyse, aus dem der Handlungsbedarf abgeleitet wird. Nach Durchsicht der Checklisten wird festgestellt, dass nur marginale Verbesserungen des Management Reportings vorzunehmen sind. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass einzelne Kriterien erhöhte Aufmerksamkeit benötigen. Drei Tiefeninterviews erheben die Optimierungspotenziale, welche anschließend anhand der MoSCoW-Methodik priorisiert werden.

Basierend auf den empirischen Erkenntnissen wird ein standardisierter Reportingprozess dargestellt, welcher durch Berücksichtigung von Fristen, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten das künftige Reporting verbessert. Der Management Report wurde mit der Hilfe eines Excel Tools in beiden Gesellschaften bezüglich des Inhaltes und der grafischen Aufbereitung angeglichen und optimiert. Alle erhobenen Must-Have Anforderungen, wie z.B. Grafiken und Kostenanalysen wurden in den Bericht integriert. Der neu konzipierte Reportingleitfaden unterstützt den Management Report in der Anwendung, um eine standardisierte Datenbasis zu erhalten. Die vorliegende Masterarbeit ist der erste Schritt in Richtung der Optimierung des Management Reportings. Eine kontinuierliche Verbesserung aufgrund der Dynamik des Unternehmens sollte ein laufendes Ziel beim Kooperationspartner sein.

# Abstract

The dynamic development of the company leads to constant increase of requirements of the controlling department at the cooperation partner. Frequent adjustments and extensions to management reporting mean that the reports of both companies are not identical. Therefore, an urgent and careful revision of the management reporting is required, because with the growth of the company, financing and planning decisions must be made based on the reporting on an ongoing basis. An incorrect presentation could lead to wrong decisions. In addition, the reporting process should be clearly defined and visualized to ensure a timely transfer of information to the management.

The goal of this work is to achieve an optimization of the management reporting, for this purpose a first visualization of the reporting process at the cooperation partner takes place. Furthermore, the existing management report needs to be improved by weak points and a new conception of a reporting guideline is required to support the use. The optimization of the management reporting should ensure an improved, timely data quality as a basis for decision-making.

In the context of the work the existing management reporting is qualitatively raised. For this purpose, a checklist is created for analysis. The checklist is evaluated by using a grading system. A predefined grading system supports the analysis, from which the need for action is derived. After the review of the checklists, it is determined that only marginal improvements in management reporting need to be made. However, a closer look reveals that individual criteria require increased attention. Three in-depth interviews are conducted to identify optimization potentials, which is then prioritized using the MoSCoW methodology.

Based on the empirical findings, a standardized reporting process is presented, which improves future reporting by considering deadlines, activities, and responsibilities. With the help of an Excel tool, the management report was adapted and optimized in both companies in terms of content and graphical presentation. All surveyed must-have requirements, such as graphics and cost analyses, were integrated into the report. The newly designed reporting guide supports the management report in its application to obtain a standardized data basis. This master thesis is the first step towards the optimization of the management reporting. Continuous improvement due to the dynamics of the company should be an ongoing goal at the cooperation partner.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Spezifische Ausgangssituation.....	2
1.2	Praxisoutput und Zielsetzung.....	5
1.3	Problemstellung, Aufbau und methodische Vorgehens-weise.....	6
<b>2</b>	<b>Theoretische Relevanz eines Management Reportings</b> .....	<b>8</b>
2.1	Zwecke und Aufgaben des Management Reports.....	9
2.1.1	Drei wesentliche Berichtsarten.....	11
2.1.2	Einflussfaktoren der Berichterstattung.....	13
2.1.3	Erfolgspotentiale im Reporting.....	14
2.2	Struktur und Inhalte eines Management Reports.....	16
2.2.1	Probleme bei der Reportgestaltung.....	17
2.2.2	Inhaltlicher Aufbau.....	19
2.2.3	Optische Darstellung.....	21
2.3	Management Reporting als Prozess.....	23
2.3.1	Darstellungsformen von Prozessen.....	25
2.3.2	Probleme im Reportingprozess.....	28
<b>3</b>	<b>Darstellung und Analyse des bestehenden Management Reportings</b> .....	<b>30</b>
3.1	Darstellung und Analyse des bestehenden Prozesses.....	31
3.2	Darstellung und Analyse des bestehenden Reports.....	33
<b>4</b>	<b>Identifikation von Optimierungspotenzialen im Management Reporting</b> .....	<b>42</b>
4.1	Qualitative Erhebung.....	42
4.1.1	Ablauf und angewandte Methodik: Tiefeninterview.....	43
4.1.2	Auswahl der Befragten.....	44
4.1.3	Konstruktion und Inhalte des Interview-Leitfadens.....	45
4.2	Darstellung der Ergebnisse.....	49
<b>5</b>	<b>Optimierung des Management Reportings bei Yaasa</b> .....	<b>52</b>
5.1	Darstellung des Reportingprozesses.....	52

5.2	Optimierung des Management Reports .....	55
5.3	Erstellung des Reportingleitfadens .....	63
<b>6</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>67</b>
6.1	Zusammenfassung.....	67
6.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	71
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>73</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>79</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Organigramm Yaasa Gruppe .....	1
<b>Abbildung 2:</b>	Yaasa Produktübersicht .....	3
<b>Abbildung 3:</b>	Reporting und Management Reporting.....	8
<b>Abbildung 4:</b>	Pfeildarstellung .....	26
<b>Abbildung 5:</b>	Flowchart Darstellung.....	26
<b>Abbildung 6:</b>	Swimlane Darstellung .....	27
<b>Abbildung 7:</b>	Symbole zur Prozessdarstellung .....	53
<b>Abbildung 8:</b>	Unternehmens-Lebenszyklus .....	56

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Gliederung GuV Yaasa. ....	36
<b>Tabelle 2:</b>	Gliederung Bilanz Yaasa.....	37
<b>Tabelle 3:</b>	Auswahl der Befragten.....	44

## Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
FTE	Vollzeitäquivalent
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
MR	Management Report

## Anhangsverzeichnis

I.	Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports .....	79
II.	Bestehender Management Report.....	83
III.	Interviewleitfaden .....	90
IV.	Transkription der Tiefeninterviews.....	92
V.	Yaasa Reportingprozess .....	110
VI.	Optimierter Management Report .....	111
VII.	Reportingleitfaden .....	125

# Glossar

Actual	Aktueller Monat der Berichtsperiode.
Bilanz	Gibt Auskunft über den Vermögensstand des Unternehmens und stellt Vermögenswerte (Aktiva) und Kapitalgegenstände (Passiva) einer bestimmten Periode gegenüber.
COGS	Cost of goods sold. Herstellkosten der verkauften Stück.
Forecast	Stellt eine planerische Tätigkeit dar und hat intensive Wechselwirkung mit der operativen Planung und Budgetierung. Ziel ist es, frühzeitig Informationen über zukünftige zu erwartende Abweichungen von der Planung zu liefern.
Full-Year	Die Zahlen werden auf Basis des Actual mit dem Forecast auf das gesamte Jahr hochgerechnet.
GuV	Dies ist eine Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen einer Periode zur Ermittlung des Unternehmensergebnisses.
Head of	Ist ein Abteilungsleiter.
Intercompany	Beziehung zwischen zwei Unternehmen in einer Konzerngruppe.
Single Month	Die Ansicht eines Monats.
Year-to-date	Darstellung der Ergebnisse vom Beginn der Periode bis zum aktuellen Zeitpunkt.

# 1 Einleitung

Management Reports werden erstellt und verteilt, um dem Management Informationen zu liefern. Die Lieferung von Informationen soll für bewusstes und zielgerechtes Handeln sorgen. Anhand dieser Informationen kann abgeschätzt werden, was erreicht ist, was erreicht werden soll, welche Möglichkeiten welches Handeln voraussetzen und welche Konsequenzen auftreten können. Demnach definiert sich das Reporting als die Verarbeitung und Weitergabe von Informationen, die sich auf das Unternehmen beziehen und trägt zur Transparenzschaffung bei. Das Reporting dient der Unternehmenssteuerung und zählt zu den Aufgaben des Controllings. Abhängig von den Ressourcen und der Unternehmensphilosophie erfolgt das Reporting jährlich, quartalsweise, monatlich oder wöchentlich. Zum wesentlichen Unternehmenserfolg trägt ein funktionierendes Berichtswesen bei und stellt das Fundament für Managemententscheidungen dar.

Die Yaasa Living AG mit Sitz in St. Gallen in der Schweiz ist der Kooperationspartner dieser Masterarbeit. Die Yaasa Living AG ist die Muttergesellschaft der Yaasa Studios Inc. Das junge Unternehmen Yaasa, welches im eCommerce tätig ist, wurde im Jahr 2016 in St. Gallen, Schweiz gegründet. Nach einem Jahr erfolgreicher Entwicklung wurde das Unternehmen um eine Tochtergesellschaft in Kalifornien, Santa Barbara erweitert. Yaasa ist ein innovatives europäisches Unternehmen, dass sich auf die die Entwicklung von anpassbaren Büromöbeln spezialisiert hat. Zu den Kernprodukten zählen vor allem elektrisch höhenverstellbare Schreibtische für den Home- und Office-Bereich. Yaasa vertreibt die elektrisch höhenverstellbaren Möbel auf diversen Onlinekanälen, wie Onlineshop, Amazon und externe Partner. Die einfachen und erschwinglichen Produkte sollen das individuelle Lebenserlebnis der Menschen verbessern. Zusätzlich bietet Yaasa auch ergonomische Bürostühle in modernem Design sowie smarte Accessoires an. Diese können in Showrooms in St. Gallen, Graz und Santa Barbara getestet werden.



**Abbildung 1:** Organigramm Yaasa Gruppe, Quelle: eigene Darstellung.

Die Yaasa Living AG beschäftigt derzeit drei MitarbeiterInnen während die Yaasa studios Inc. zwei MitarbeiterInnen beschäftigt. Diese MitarbeiterInnen setzen sich aus einem Chief Executive Officer (CEO) und vier Angestellten, welche sich um das operative Geschäft kümmern, zusammen. Das weitere Know-How wird über externe Dienstleister zugekauft. Der Kooperationspartner hat sich auf die Entwicklung und den Verkauf von elektrisch höhenverstellbaren Möbeln im Office- und Home-Bereich spezialisiert. Gemeinsam mit Product Engineers und Designern aus ganz Europa und unter enger Zusammenarbeit mit den Kunden, entwickelt das Unternehmen Produkte, die sich an verschiedene körperliche Bedürfnisse anpassen lassen. Damit hat das Kooperationsunternehmen die Kernkompetenz in der Entwicklung elektrisch höhenverstellbarer Bürotische geschaffen.

Yaasa verkauft Produkte in zwei Geschäftssegmenten, dem Bereich Home und dem Bereich Office. Mit zunehmendem Erfolg verkauft das Mutterunternehmen anpassbare Büromöbel in mehr als fünfzehn europäischen Ländern, währenddessen die Tochtergesellschaft Möbel aus dem Home und Office Bereich ausschließlich im US-amerikanischen Raum verkauft.

## **1.1 Spezifische Ausgangssituation**

Nicht nur aufgrund der dynamischen Entwicklung im Wachstum des jungen Unternehmens, auch die Rolle des eCommerce lassen stetig die Anforderungen an das Controlling wachsen. Das interne Reporting stellt nach wie vor eine zentrale Aufgabe im Unternehmen dar und bildet das Bindeglied zwischen Controlling und Management. Das Reporting ist jenes Controlling-Feld in der Yaasa Gruppe, welches laufend verbessert und weiterentwickelt werden muss.

Derzeit erfolgt das Management Reporting beider Gesellschaften monatlich an das Management. Die Basis des monatlichen Berichts bilden die, in den Büchern verbuchten Geschäftsfälle, welche in der Schweizer Gesellschaft über eine interne Fachkraft erfolgen und im US amerikanischen Tochterunternehmen über einen externen Steuerexperten. Zum Monatsabschluss erhält die Controlling-Abteilung eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie eine Bilanz des jeweiligen Monats von den Einzelgesellschaften. Alle pagatorischen Werte werden nach dem Monatsabschluss in ein Excel Tool übertragen und mit einem Forecast auf das Geschäftsjahr hochgerechnet. Dies bildet die Grundlage des Management Reports. Dieses Tool verfügt über mehrere Tabellenreiter, welche miteinander verknüpft sind und korrekte Auswertungen für die Erstellung der Präsentationsdatei liefern soll. Die Präsentationsdatei liefert den Adressaten Informationen über unternehmensspezifische Kennzahlen, Bilanzsummen, Verkaufszahlen, Fixkosten, Deckungsbeiträge, Liquidität sowie Periodengewinne bzw. -verluste. Diese werden dem Vorjahr, Budget und Forecast gegenübergestellt und analysiert. Dieser

Reportingprozess erfolgt unternehmensintern nicht standardisiert. Aufgrund der Dynamik des Unternehmens wurde der Prozess um die laufenden Bedürfnisse der Mutter- und Tochtergesellschaft erweitert und individuell angepasst. Auch der steigende Einfluss des eCommerce im Bereich der Werbungskosten hat die Forderungen an das Controlling und den monatlichen Management Report (MR) erhöht.

In der Schweizer Muttergesellschaft werden zum Beispiel die geplanten Verkaufszahlen vom Vertriebsteam monatlich für das restliche Jahr angepasst und ebenso an die Controlling-Abteilung weitergeleitet. Die Verkaufszahlen werden anhand der nachstehenden Produkte für das verbleibende Jahr hochgerechnet.

Home	Office
Adjustable Bed	Yaasa Desk Pro II
Mattresses	Yaasa Desk Basic
Bedding	Yaasa Chair
Blankets	Yaasa Cable Management

**Abbildung 2:** Yaasa Produktübersicht,  
Quelle: eigene Darstellung.

Dies soll eine monatliche getreuere Darstellung der zu erwartenden Gewinne bzw. Verluste darstellen als die Schätzung von Umsatzerlösen. Aufgrund der fehlenden Anpassung der Herstellkosten der einzelnen Produkte, führt diese Darstellung nicht zum selben Ergebnis wie die tatsächlichen Kalkulationen. Die Tatsache, dass die Produkte auf unterschiedlichen Onlinekanälen wie Amazon, Onlineshops von Vertriebspartnern sowie dem eigenen Onlineshop verkauft werden, ist ein zusätzlicher Abweichungsfaktor, da die Produkte aufgrund von Provisionen und Verkaufsgebühren unterschiedliche Deckungsbeiträge erzielen.

Eine derartige Auswertung findet in der amerikanischen Tochtergesellschaft keine Anwendung, da diese mit zu erwartenden Einnahmen kalkuliert, welche nicht nachvollziehen lassen, welche Produkte in welchem Ausmaß verkauft werden.

Die laufenden Anpassungen erfolgen manuell beim Report der Mutter und Tochter, dies bringt einen hohen Zeitaufwand mit sich. Nicht nur neue Berechnungen werden ergänzt, sondern es verbleiben Tabellenreiter in der Ausgangsdatei, welche für die Erstellung des Management Reports nicht mehr notwendig sind. Dies sorgt für eine unübersichtliche Ausgangsdatei. Die neuen Tabellenreiter, welche Berechnungen beinhalten, die an die Anforderungen der

Adressaten abgestimmt sind, werden ausschließlich in der jeweiligen Einzelgesellschaft ergänzt. Dies führt zu keinem standardisierten Management Report. Zudem erfolgt die monatliche Berichtserstattung an das Management in unterschiedlichen Währungen und nicht einheitlich in der Konzernwährung, außerdem fehlt eine konsolidierte Ansicht der Unternehmensgruppe. Dies schließt eine Beurteilung über Gewinne und Verluste der Unternehmensgruppe aus.

Aufgrund von stetigen Anpassungen und Erweiterungen ist das bestehende Ausgangstool unübersichtlich und weist eine erhöhte Fehlerquote durch manuelle Eingriffe vor. Diese unterschiedlichen Faktoren führen dazu, dass das Management Entscheidungen auf abweichenden Grundlagen trifft. Überdies wird beim Reporting die Rolle des Wachstums außer Acht gelassen und soll auf Wunsch des Kooperationspartner in Zukunft bedeutenderen Stellenwert im Controlling der Yaasa bekommen.. Aufgrund des Wachstums fehlt im bestehenden Reporting Tool, die Lagerwirtschaft, der eCommerce sowie die Änderungen der Herstellkosten. Hier gilt es herauszufinden, ob diese Geschäftsbereiche wesentliche Bestandteile zur Optimierung des Management Reporting sind.

Die Covid-19 Lage trägt dazu bei, dass sich die Schweizer Muttergesellschaft sehr dynamisch ins positive verändert und über ihre Ziele hinausgeht. Daher bedarf es einer dringenden und sorgfältigen Überarbeitung des Management Reports, um in der Dynamik des Unternehmens keine entscheidungsrelevanten Adaptierungen zu übersehen. Denn mit dem Wachstum des Unternehmens müssen immer wichtigere Finanzierungs- und Planungsentscheidungen auf der Basis des monatlichen Management Reports getroffen werden.

Auch der Reportingprozess soll klar definiert werden, damit es zu einer rechtzeitigen Informationsweitergabe an das Management kommt. Da sich das starke Wachstum auf die Covid-19 Situation und der starken Nachfrage nach Homeoffices zurückführen lässt, ist es umso wichtiger die Fehlerquote bei manuellen Eingaben zu verringern, um Umsatzeffekte schneller zu erkennen. Denn hier könnte eine Fehlentscheidung das gesamte Unternehmensergebnis verfälschen und das Wachstum von Yaasa beeinträchtigen.

## 1.2 Praxisoutput und Zielsetzung

Als Output der Masterarbeit wird der Reportingprozess optimiert und enthält detaillierte Informationen zur Organisation, wie zum Beispiel Fristen zur Datenübermittlung anderer Abteilungen. Ziel des Reportingprozesses ist es, dass die jeweiligen Verantwortlichen der Gesellschaften wissen, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt berichtet werden müssen, um eine fristgerechte Informationsbereitstellung zu gewährleisten. Eventuelle Unstimmigkeiten können rechtzeitig im Vorfeld erkannt, analysiert und behoben werden.

Mit Hilfe des optimierten Management Reporting Tools sollen zukünftig alle Informationen in einem standardisierten, einheitlichen Prozess als Report an das Management übermittelt werden, sodass die Qualität und die Lesbarkeit des Reports beim Mutter- und Tochterunternehmen einheitlich sind, um über eine identische Entscheidungsgrundlage zu verfügen. Es soll im gesamten Management Report vermehrt auf die Rolle des Wachstums eingegangen werden und dementsprechende Anpassungen vorgenommen werden.

Der Reportingleitfaden soll bei der praktischen Umsetzung des Management Reports unterstützen. Neuen Mitarbeitern im Controlling wird dieser Leitfaden in der Bearbeitung des Management Reports unterstützen und die Relevanz der Auswertungen beschreiben. Der Management Report wird unternehmensspezifische Kennzahlen, Grafiken sowie Analysen aufzeigen, welche für beide Gesellschaften benötigt werden. Ein standardisierter Management Report wird ein einheitliches Reporting gewährleisten und dem Management als einheitliche Informationsbasis für Unternehmensentscheidungen dienen. Auch die Lesbarkeit wird durch einen standardisierten Management Report erleichtert.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, aufbauend auf einer Analyse des derzeitigen Management Reportings beim Kooperationsunternehmen einen Reportingleitfaden zu konzipieren und den Reportingprozess sowie den Management Report zu optimieren. Die nachstehenden Praxisoutputs sollen zu einer Optimierung des monatlichen Reportings führen und die Grundlage für Managemententscheidungen verbessern.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist das derzeitige Management Reporting besser zu strukturieren und wesentliche Aspekte hervorzuheben. Für ein junges eCommerce Unternehmen, welches sich sehr dynamisch verändert, sollte der Management Report ausschließlich unternehmensrelevante und situationsbedingte Ergebnisse repräsentieren. Auch im monatlichen Finanzmeeting sollen die Problemfelder des aktuellen Monats angesprochen werden und nicht an allgemeinen Daten, wie Umsatzerlöse, verkaufte Stückzahlen und Marketingaufwendungen

festgehalten werden. Es ist auch Ziel der Arbeit, dass die grafische Darstellung der Ergebnisse eine größere Rolle spielt, um die monatlichen, jährlichen, quartalsmäßigen Änderungen deutlicher zu erkennen. Die grafische Aufbereitung des Management Reports soll den Berichtsempfängern die Veränderungen verdeutlichen, welche anhand von Gegenüberstellungen von Zahlen schwer zu vermitteln sind.

Nicht-Ziel der Arbeit ist eine Analyse oder Optimierung anderer innerbetrieblicher Berichte des jungen Unternehmens. Die Implementierung des Management Reports und die Dokumentation des Umsetzungsprozesses sind nicht Teil dieser Arbeit.

### **1.3 Problemstellung, Aufbau und methodische Vorgehensweise**

Um einen standardisierten Reportingprozess zu gewährleisten muss untersucht werden, wie der Management Report optimiert und der Reportingleitfaden aufgebaut werden soll, sodass die Qualität und die Lesbarkeit des Reports im Mutter- und Tochterunternehmen ident sind und zu einer einheitlichen Entscheidungsgrundlage führen.

Die Lösung der Problemstellung macht es notwendig, dass unterschiedliche Themen behandelt werden. Die Untersuchung beinhaltet methodisch folgende Punkte:

- Eine Literaturrecherche bildet die Basis für das zweite Kapitel. In diesem Teil werden die Begriffe Management Reporting sowie die Zwecke und Aufgaben eines erfolgreichen Management Report erklärt. Berichtsarten, Struktur und Inhalte werden aufgezeigt. Auf Einflussfaktoren, mit welchen der Management Report konfrontiert ist, werden analysiert. Dazu wird das Modell „Das magische Viereck“ erläutert, welches mit zwölf Erfolgsfaktoren das erfolgreiche Management Reporting definiert.
- Der erste empirische Teil der Arbeit umfasst die Analyse des Reportings beim Kooperationspartner, um den aktuellen Stand des Management Reportings zu erheben. Der derzeitige Reportingprozess sowie Inhalte, Aufbau und Gestaltung des Management Report werden mittels Datenanalyse erhoben und dargestellt. Diese Erhebung dient dazu, die Unterschiede im monatlichen Reporting der Mutter und der Tochter gegenüberzustellen und zu erkennen. Das bestehende monatlichen Reporting muss getrennt nach Mutter- und Tochtergesellschaft analysiert werden.

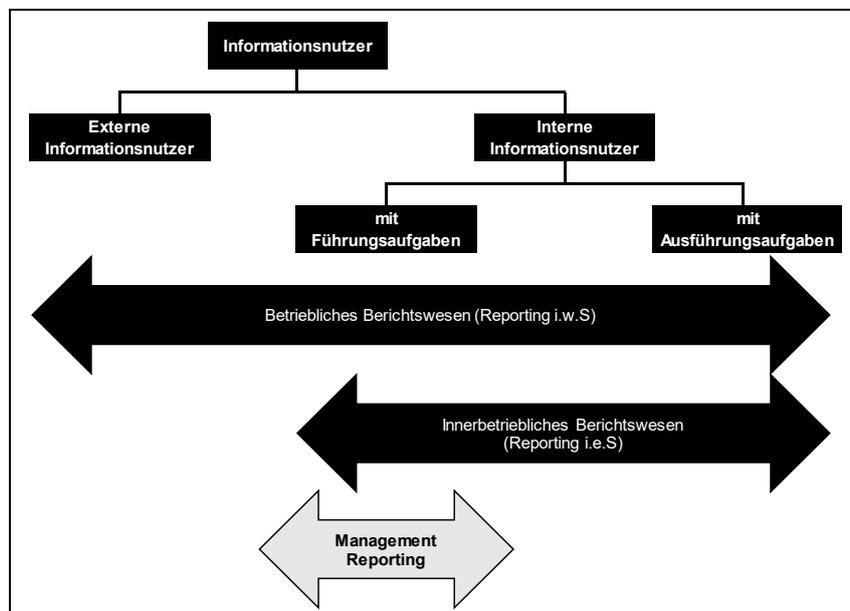
- Aufbauend auf der Datenanalyse soll die Identifikation der Optimierungspotenziale erfolgen. Die Anforderungen des Kooperationspartners an den Management Report müssen erhoben werden, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu gewährleisten. Drei leitfadenbasierte Tiefeninterviews sollen die Analyse unterstützen. Speziell auf die Anforderungen des Managementteams soll hierbei eingegangen werden. Das Managementteam setzt sich aus dem Chief Executive Officer, Head of Finance, Head of R&D and Operations und Head of Marketing and Sales zusammen. Die drei leitfadenbasierten Tiefeninterviews werden mit drei Personen aus dem Managementteam geführt. Dies zielt darauf ab, alle gewünschten Anforderungen der Berichtsempfänger zu analysieren. Welche Ziele Yaasa verfolgt und ob diese in den entsprechenden Kennzahlen gemessen werden können, sollen in diesem Teil der Arbeit geklärt werden. Diese Priorisierung soll nach der MoSCoW-Priorisierung erfolgen, um einen standardisierten Report zu gewährleisten. Ebenso bedarf es festzulegen, welche Inhalte hinsichtlich Umfangs und Vollständigkeit der Informationen aufgenommen werden müssen, um eine Optimierung der Qualität und der Lesbarkeit des Reports zu erlangen.
- Zum Abschluss muss definiert werden, welche Zielsetzungen ein einheitlicher Management Report hat und wie ein standardisierter Management Report beim Kooperationspartner aufgebaut werden muss, um eine einheitliche Aufbereitung von Entscheidungen für die Adressaten zu gewährleisten. Die Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden müssen festgehalten werden, welcher die Anwendung des Management Reporting Tools unterstützt. Ebenfalls widmet sich dieses Kapitel der Konzeption eines optimierten, standardisierten, unterjährigen Management Reports. Dieser soll unter Berücksichtigung des eCommerce eine einheitlichen Entscheidungsgrundlage für die Adressaten gewährleisten. Dieser Report basiert auf den Resultaten, welche in den Vorkapiteln erhoben wurden.

Durch die vorliegende Arbeit soll ein optimierter Management Report sowie ein dazugehöriger Reportingleitfaden konzipiert werden. Die Masterarbeit soll der Controlling Abteilung als Grundlage für weitere Anpassungen im Bereich des Management Reportings dienen. Diese Masterarbeit soll auch eine Entscheidungsgrundlage bilden, um strategische Entscheidungen zu steuern und zu kontrollieren.

## 2 Theoretische Relevanz eines Management Reportings

Um das Management Reporting beim Kooperationspartner Yaasa zu optimieren, wurde eine sorgfältige Literaturrecherche betrieben. In diesem Kapitel wird die notwendige Theorie abgehandelt, um die Basis für das Management Reporting zu schaffen. Zu Beginn erfolgt eine Definierung und Abgrenzung des Reportings. Die Zwecke und Aufgaben eines erfolgreichen Management Reports, sowie die Struktur und Inhalte werden thematisch behandelt. Auf Einflussfaktoren, mit welchen das Management Reporting konfrontiert ist, wird näher eingegangen. Dazu wird das Modell das „magische Viereck“ erläutert, welches mit zwölf Erfolgsfaktoren das erfolgreiche Management Reporting definiert. Diese Literaturrecherche soll eine Basis für die Optimierungsmöglichkeiten des Management Reportings beim Kooperationspartner bilden.

Der Begriff „Reporting“, welcher im deutschen Sprachgebrauch als „Berichtswesen“ bezeichnet wird, kann nicht eindeutig abgegrenzt werden. Denn es gibt in der Literatur verschiedene Begriffsabgrenzungen, wodurch es keine richtigen oder falschen Definitionen gibt, sondern nur passende oder unpassende. Dennoch sind Ähnlichkeiten in den Definitionen vorhanden. Verstanden wird unter dem Berichtswesen eine systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Adressaten mit erforderlichen konsistenten Informationen.<sup>1</sup>



**Abbildung 3:** Reporting und Management Reporting,  
Quelle: In Anlehnung an TASCHNER (2013), S. 36.

<sup>1</sup> Vgl. WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 12; TASCHNER (2013), S. 35.

Ein weiteres Kriterium zur Begriffsabgrenzung ist der Adressatenkreis des Reportings. Diese können interne und externe Adressaten sein. Der externe Report richtet sich an Berichtsempfänger außerhalb des Unternehmens. Dazu zählen beispielsweise Stakeholder, Kreditgeber, Lieferanten, Mitarbeiter oder Kunden.<sup>2</sup> Während sich das Reporting an alle Informationsadressaten richtet, wendet sich das innerbetriebliche Berichtswesen auf interne Adressaten. Von einem Management Reporting wird erst gesprochen, wenn die internen Adressaten mit Führungsaufgaben befasst sind. Häufig wird innerhalb der Unternehmen nur von Reporting im engeren Sinn gesprochen, welches aber nicht mit dem Management Reporting gleichgesetzt werden darf. Denn das innerbetriebliche Berichtswesen, kann ebenfalls eine Mitarbeiterzeitschrift, Rundbriefe oder ein Aushang am schwarzen Brett sein. Demgegenüber beschäftigt sich das Management Reporting ausschließlich mit Berichten, welche zur Unternehmenssteuerung nützen.<sup>3</sup>

## 2.1 Zwecke und Aufgaben des Management Reports

Rationale Führung bedingt, dass bevor gehandelt wird, die richtigen Informationen fließen müssen.<sup>4</sup> Berichte werden für andere erstellt, um Informationen bereitzustellen. Die Informationen sollen den Adressaten bei einem bewussten, zielgerechten Handeln helfen. Der Handelnde soll damit abschätzen können, was erreichbar ist, welches Ziel erreicht werden soll und über die Konsequenzen des Handelns Bescheid wissen.<sup>5</sup> GLEICH und TEMMEL stellen fest, dass Berichten auf die Informationsweitergabe an verschiedene Adressaten abzielt.<sup>6</sup>

In Unternehmen stellen die Weitergabe und Verteilung von Informationen, zentrale Aufgaben des innerbetrieblichen Informationsmanagement dar. Hierbei gilt der Management Report als wesentliches Instrument der innerbetrieblichen Informationsversorgung. Die gelieferten Informationen können vom Informationsnutzer für unterschiedliche Aufgaben eingesetzt werden. Daher lassen sich die grundlegenden Berichtszwecke in die Hauptzwecke Dokumentation, Kontrolle und Planungs- und Entscheidungsunterstützung unterscheiden:<sup>7</sup>

- **Dokumentation:** Ereignisse und Vorgänge werden dauerhaft festgehalten und für die spätere Nutzung verfügbar gemacht. Die Dokumentation dient als Referenz für nachfolgende Analysen oder Vergleiche und ist primär vergangenheitsorientiert.

---

<sup>2</sup> Vgl. HORVATH (2008), S. 19 f.

<sup>3</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 35 ff.

<sup>4</sup> Vgl. WEBER (2008), S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 4 f.

<sup>6</sup> Vgl. GLEICH/TEMMEL (2008), S. 75.

<sup>7</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 44 ff; TASCHNER (2013), S. 56 ff.

- **Kontrolle:** Darunter wird ein Vergleich von tatsächlichen, erwarteten und geplanten Größen verstanden. Um Vergleiche zu erstellen, ist der Controller bzw. die Controllerin auf die Verfügbarkeit von Vergleichsinformationen angewiesen. Die Berichte zur Bereitstellung von Kontrollzwecken sind vielfältig, denn die Kontrolle kann auf die unterschiedlichsten Größen und Objekte abzielen. Ohne vorangehende Planung kann keine Kontrolle stattfinden und ohne jede nachfolgende Kontrolle ist die Planung sinnlos. Monatsberichte zählen beispielsweise zu den Berichten der Kontrollzwecke.
- **Planungs- und Entscheidungsunterstützung:** Ein sehr wichtiger Berichtszweck in Unternehmen ist die Information zur Planungs- und Entscheidungsunterstützung. Wird dieser primär genutzt, so steigt die Steuerungsrelevanz deutlich an. Bestimmte Entscheidungen stehen häufig im Mittelpunkt des Reports und dazu bedarf es maßgeschneiderter Berichte. Je nach Verfügbarkeit der Informationen werden Entscheidungen getroffen, Alternativen gewählt, Pläne erstellt oder Ziele definiert. Demnach werden Handlungen zur Steuerung des Unternehmens angestoßen. Dieser Berichtszweck hat einen starken Einfluss auf das Verhalten der Informationsnutzer. Typische Inhalte hierfür können Hochrechnungen, Investitionsentscheidungen, Konkurrenzanalysen und vieles mehr sein.

Beim Kooperationspartner handelt es sich um ein junges Unternehmen in der Wachstumsphase. Das maßgebliche Ziel des Berichtswesen in der Wachstumsphase sind die phasenspezifischen übergeordneten Unternehmensziele. Das Hauptziel des Controllings ist die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Erreichung des unternehmensstrategischen Ziels des Unternehmenswachstums und der daraus resultierenden materiellen und formalen Ziele, die in der Wachstumsphase reduziert werden können. Die unmittelbaren Unternehmensziele sind nicht mit den unmittelbaren Controlling Zielen gleichzusetzen. In der Wachstumsphase bestehen die Controlling Ziele vielmehr darin, Rationalisierungsengpässe der Führung bei der Verfolgung der unmittelbaren Unternehmenszielen auszugleichen. Wie zum Beispiel die Erreichung der Gewinnzone als Formalziel sowie Liquiditätssicherung. Dafür muss das Controlling Aufgaben formulieren und Instrumente bereitstellen, mit denen die Rationalisierung im Rahmen der Zielverfolgung und -realisierung erhöht werden kann.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 203 f.

## 2.1.1 Drei wesentliche Berichtsarten

Reports müssen je nach dem verfolgten Berichtszweck und der spezifischen Ausprägung dieses Zwecks unterschiedliche Merkmale aufweisen. Es ist intuitiv, dass sich ein Bericht, der z. B. zu Dokumentationszwecken erstellt werden soll, in Inhalt, Umfang und Struktur deutlich von einem Bericht unterscheiden wird, der die interaktive Nutzung von Steuerungsinformationen ermöglichen soll. Unterschiedliche Berichtszwecke führen zu unterschiedlichen Arten von Berichten, von denen jeder seine eigenen typischen Merkmale hat.<sup>9</sup> Standardberichte, Abweichungsberichte und Bedarfsberichte sind die drei wesentlichen Berichtsarten, jedoch werden diese in der Praxis nicht immer strikt voneinander getrennt und können auch in kombinierter Form auftreten.<sup>10</sup>

Der Kooperationspartner wendet Standardberichte zur Erstellung des Management Reports an. Dadurch wird das Managementteam regelmäßig mit den notwendigen Informationen versorgt. Die Literaturrecherche soll aufzeigen, ob weitere Berichtsarten für das Management Reporting anwendbar sind.

### Standardbericht

Die Standardberichte stellen das Grundgerüst des Management-Reportings dar. Der Hauptzweck von Standardberichten ist es, einen großen Teil an periodischen Informationsbedarf der am Management beteiligten Personen so effizient wie möglich abzudecken.<sup>11</sup> Den Kern der Berichterstattung sollten Standardberichte bilden, für die im Vorfeld die Empfänger, der Inhalt, sowie der Berichtszeitraum und die Termine festgelegt werden.<sup>12</sup>

Der Vorteil ist, dass Standardberichte vollständige, konstante, systematische und abgestimmte Informationen für die Empfänger enthalten. Durch die ständige Berichterstattung besteht für den Ersteller die Verpflichtung, die Bedeutung der Berichte nicht zu verdrängen und andere Arbeiten vorzuschieben. Die Empfänger erhalten auch ohne eigene Initiative Informationen.<sup>13</sup>

Der Nachteil von Standardberichten ist, dass sie nicht unbedingt dem aktuellen Informationsbedarf entsprechen. Der Inhalt dieser Berichte sollte daher in regelmäßigen Abständen, z.B. jährlich, mit den Empfängern abgestimmt werden.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 61; SEIDENSCHWARZ (2003), S. 56.

<sup>10</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 255.

<sup>11</sup> Vgl. TASCHNER (2013) S. 62; WANICZEK (2002), S. 123; SEIDENSCHWARZ (2003), S. 55.

<sup>12</sup> Vgl. KRAFT (2004), S. 54; TASCHNER (2013), S. 62 f.

<sup>13</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 62 f; GLADEN (2003), S. 255.

<sup>14</sup> Vgl. GLADEN (2003), S. 255.

## **Abweichungsbericht**

Die Berichterstattung mit einem Abweichungsbericht kann die Überladung von Standardberichten vermeiden. Dieser Bericht wird nur erzeugt, wenn eine Toleranzgrenze überschritten wird. Die Reports vergleichen, die definierten Planwerte mit den tatsächlichen Werten und werden erst ab einer bestimmten absoluten oder relativen Überschreitung gesendet. In der Praxis sind die beiden Arten von Berichten, Standard und Abweichung, nicht eindeutig voneinander zu unterscheiden. Durch die Kombination dieser beiden Methoden erreicht der Hersteller einen besseren Informationswert.<sup>15</sup> Abweichungsberichte haben per Definition keine feste Häufigkeit. Vielmehr sollten die Toleranzgrenzen so gewählt werden, dass eine Meldung weder zu oft noch zu selten ausgelöst wird.<sup>16</sup>

Die Definition des absoluten oder relativen Toleranzwertes spielt in diesem Bericht eine wichtige Rolle. Die Auswirkungen und Definitionen von Toleranzgrenzen müssen sorgfältig durchdacht werden, um sie effektiv nutzen zu können. Ein Problem bei der Festlegung der absoluten Toleranzgrenze ist, dass z.B. je nach Größe der Produktgruppen unterschiedlich große Schwankungen auftreten können. Wenn ein absoluter Toleranzwert zu hoch angesetzt wird, kann es sein, dass kein Trend erfasst wird und nicht darauf reagiert werden kann. Relative Toleranzgrenzen können diesem Problem entgegenwirken.<sup>17</sup> Der Nachteil ist, dass das Management nicht auf Änderungen reagieren kann, wenn die Toleranzgrenzen falsch eingestellt sind. Der Vorteil dieser Art von Bericht ist, dass nur eine Verletzung des Toleranzwertes einen Bericht an die vordefinierten Empfänger auslöst. Es gibt keine Flut von Informationen.<sup>18</sup>

## **Bedarfsbericht**

Bedarfsberichte unterliegen keinem Erstellungs- oder Auswertungsrhythmus. Sie werden nur erstellt, wenn ein aktueller Informationsbedarf besteht. Sie werden in Kombination mit Abweichungsberichten verwendet, z.B. um Abweichungen zu begründen, wenn diese im Standardbericht nicht ersichtlich sind.<sup>19</sup>

In jungen, wachsenden Unternehmen ist eine Kombination aus allen drei Arten von Berichten wahrscheinlich. Ein rein standardisiertes Berichtswesen kann die notwendige Flexibilität und Dynamik eines jungen Unternehmens nicht abbilden, andererseits ist ein gewisses Maß an Regelmäßigkeit in Bezug auf Zeitpunkt und Berichtsinhalte von entscheidender Bedeutung für die laufende Steuerung des Unternehmens. Abweichungsberichte sollten in die

---

<sup>15</sup> Vgl. KÜPPER (2008), S. 196.

<sup>16</sup> Vgl. WEBER/SCHÄFFER 2011, S. 227.

<sup>17</sup> Vgl. MERTENS/GRIESE (2002), S. 75 f.

<sup>18</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2007), S. 515.

<sup>19</sup> Vgl. HORVÁTH (2009), S. 542.

kombinierten Standard- und Bedarfsberichte integriert werden, da die Analyse von Abweichungen in jungen Unternehmen aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung von besonderer Bedeutung ist. Es lässt sich daher feststellen, dass in der Wachstumsphase eines Unternehmens das Instrument des internen Berichtswesens in einer der Situation angepassten Form geeignet ist, die Aufgabe der internen Informationsverteilung zu erfüllen, die mit zunehmender Dezentralisierung an Bedeutung gewinnt.<sup>20</sup>

## **2.1.2 Einflussfaktoren der Berichterstattung**

Das Reporting wird durch eine Reihe von Einflussfaktoren bestimmt. Durch die Kenntnis dieser Faktoren kann das Reporting beim Kooperationsunternehmen in dieser Hinsicht optimiert werden. Um Transparenz für die Steuerung des Unternehmens zu schaffen, sollen die in diesem Kapitel angeführten Einflussfaktoren der Berichterstattung berücksichtigt werden.

FREIDANK stellt fest, dass die Berichterstattung von drei Hauptfaktoren beeinflusst wird, Zeit, Qualität und Kosten. Die Empfänger erwarten, dass die Informationen pünktlich und ohne Qualitätseinbußen bereitgestellt werden. Alle drei Hauptfaktoren müssen berücksichtigt und priorisiert werden. In der Praxis wird die Qualität als Ziel des Berichtswesens stärker gewichtet als die Faktoren Beschleunigung des Berichtswesens und Reduzierung der Berichtskosten.

Für kapitalmarktorientierte Unternehmen spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle, um eine schnelle Veröffentlichung von Finanzinformationen zu erreichen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen, die sich selbst als mittelmäßig bis schlecht in Bezug auf die Schnelligkeit beurteilen, gibt es hier Optimierungspotenzial.

Durch den steigenden Informationsbedarf gewinnt der Faktor Qualität immer mehr an Bedeutung. Falsche oder ungenaue Daten, die als Grundlage für Veröffentlichungen oder strategische und operative Entscheidungen dienen, können dem Image des Unternehmens schaden und zu hohen Kosten führen. Die Qualität des Gesamtprozesses wird durch die Qualität der einzelnen Aktivitäten beeinflusst. Die Fehleranfälligkeit eines Prozesses wird bereits durch die Qualität der Stammdaten beeinflusst.

Der Kostenfaktor darf nicht vergessen werden. Unternehmen streben eine zeitnahe und qualitative Berichterstattung ohne unverhältnismäßig hohe Kosten an. Um die Kostenstruktur zu bestimmen, müssen der Arbeitsumfang und die beteiligten Personen berücksichtigt werden. Eine Kostenreduzierung kann durch die Optimierung des Berichtsprozesses erreicht werden. Kosten

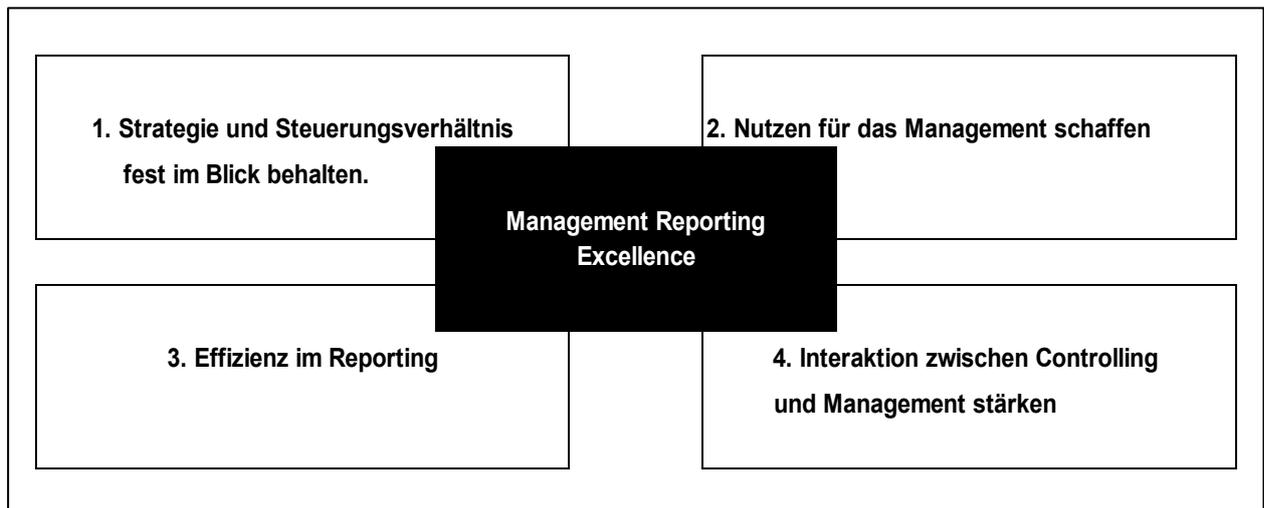
---

<sup>20</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 247 f.

können gesenkt werden, indem manuelle Korrekturen und Abstimmungen sowie kostspielige Personalkosten minimiert werden. Kosteneinsparungen lassen sich auch dadurch erzielen, dass Prozesse transparent gemacht, Verantwortlichkeiten definiert und Parallelarbeiten vermieden werden.<sup>21</sup>

### 2.1.3 Erfolgspotentiale im Reporting

Das magische Viereck von WEBER, MALZ und LÜHRMANN wurde auf Basis einer Studie erstellt. Mit diesem Modell wird ein möglicher Aufbau eines wirkungsvollen Management Report beschrieben. Das Modell zielt darauf ab Transparenz herzustellen und ermöglicht die Konzeption eines durchdachten Reporting-Systems, das auf die Bedürfnisse des Managements zugeschnitten ist. Es soll dabei helfen anstehende Entscheidungsprobleme zu erkennen und zu lösen. Abgeleitet aus dem magischen Viereck, werden zwölf Erfolgsfaktoren genannt, mit denen ein wirkungsvoller Management Report aufgebaut werden kann.<sup>22</sup>



**Abbildung 4:** Magisches Viereck,  
Quelle: In Anlehnung an WEBER (2008), S. 15.

Im Fokus dieses Modells stehen die nachstehenden vier Felder:<sup>23</sup>

#### **Strategie und Steuerungsverhältnis fest im Blick behalten**

Unternehmensstrategie und der Steuerungsansatz stehen im Mittelpunkt: Das Reporting soll auf das Steuerungsverständnis des Managements ausgerichtet sein.

#### Erfolgsfaktoren:

- Das Reporting konsequent auf das Steuerungsverständnis des Managements ausrichten.
- Strukturen in Organisation, Reporting und Systemen harmonisieren.

<sup>21</sup> Vgl. FREIDANK (2010), S. 17 ff.

<sup>22</sup> Vgl. WEBER (2008), S. 13.

<sup>23</sup> Vgl. WEBER (2008), S. 15.

### **Nutzen für das Management schaffen**

Das Thema Layout sowie bedürfnisgerechte, adressatengerechte Aufbereitung des Reportings stehen im Vordergrund.

#### Erfolgsfaktoren:

- Komplexität im Reporting managen und inhaltlichen Beitrag leisten
- Adressatengerechte Aufbereitung der Berichte
- Mit Reporting-Pyramiden Nutzen für die gesamte Organisation bieten

### **Effizienz im Reporting**

Bei diesem Punkt beziehen sich die Fragen auf den Prozess der Reportingerstellung und der Reportingqualität, damit eine Erhöhung der Zufriedenheit durch klare Prozesse und Verantwortlichkeiten erreicht werden.

#### Erfolgsfaktoren:

- Reporting-Zufriedenheit durch klare Prozesse und Verantwortungen
- Reporting-Effizienz durch Automatisierung steigern
- Reporting-Qualität durch Vollständigkeit, Konsistenz, Richtigkeit und Geschäftsinhalt erhöhen
- Reporting System festlegen

### **Interaktion zwischen Controlling und Management stärken**

Der vierte Bereich befasst sich mit der Rolle des Controllers - im Sinne eines Moderators - der Verankerung von Berichten in Managementprozessen und der Verbindung von Berichten mit Anreizsystemen.

#### Erfolgsfaktoren:

- Mitarbeiter für die Reporting-Aufgaben qualifizieren und sensibilisieren
- Reporting in Führungsprozesse verankern
- Reporting mit Anreizsystemen verbinden

Das magische Viereck soll bei der Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner eine wesentliche Rolle spielen. Auch die Analyse des derzeitigen Management Reportings wird unter Berücksichtigung des magischen Vierecks durchgeführt.

## 2.2 Struktur und Inhalte eines Management Reports

Ein Management Report soll der Unternehmensleitung alle notwendigen Informationen für alle denkbaren Managemententscheidungen liefern.<sup>24</sup> Dieser ist für die Bereitstellung aktueller, genauer und nützlicher Informationen verantwortlich. Dies sollte in einer bestimmten zeitlichen Abfolge erfolgen, beispielsweise jeden Monat oder jedes Quartal.<sup>25</sup> Der Management Report unterstützt damit die Managementaufgaben zur operativen Steuerung der Aktivitäten und zur strategischen Steuerung eines Unternehmens.<sup>26</sup> Der konkrete Nutzen eines Managementberichts ist der Inhalt, der vermittelt wird.<sup>27</sup>

Die inhaltliche und formale Darstellung von Informationen hängt in hohem Maße von der vorherigen Informationsbeschaffung und der anschließenden Nutzung von Berichten ab. Die Auswahl der Berichtsinhalte sollte nach den Prinzipien: nutzbringend, kostenbewusst und fokussiert erfolgen. Ein gut durchdachtes und einfach zu handhabendes Berichtsdesign muss erstellt und ein optimaler Berichtsprozess entwickelt werden.<sup>28</sup>

Die Berichte können als Entscheidungsgrundlage dienen, wenn die bereitgestellten Informationen keinen Zahlenfriedhof darstellen. Das bedeutet, dass vor allem aktuelle Werte mit einem erkennbaren Bezug zum unternehmerischen Handeln aufgeführt werden. Ein Bericht kann Transparenz schaffen und einen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens geben, wenn die bereitgestellten Informationen auf die Bedürfnisse des Empfängers ausgerichtet sind.<sup>29</sup>

Idealerweise sollte ein Bericht die folgenden Elemente enthalten: Text, Meinung und Struktur, denn Berichte bestehen nicht nur aus Zahlen, Statistiken und Diagrammen. Ein optimaler Bericht enthält Textelemente, welche eine wichtige Rolle in komplexen Grafiken spielen. Nicht alle grafischen Inhalte können so dargestellt werden, dass sie für alle Empfänger verständlich sind. Textelemente unterstützen und enthalten beispielsweise Erläuterungen zu den dargestellten Grafiken. Stellungnahmen sind Prognosen und Empfehlungen, die den Adressaten bei der Steuerung des Unternehmens unterstützen. Die Berichte sollten einer Struktur unterliegen, in der die Inhalte nach ihrer Wichtigkeit geordnet sind. Inhalte von zentraler Bedeutung werden an den Anfang des Berichts gestellt.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (2005), S. 414.

<sup>25</sup> Vgl. BIDGOLI (1999), S. 13.

<sup>26</sup> Vgl. GLADEN (2005), S. 4.

<sup>27</sup> Vgl. YAMAGUCHI (1995), S. 63 in HICHERT/MORITZ.

<sup>28</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 36; TASCHNER (2013), S. 40.

<sup>29</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 136.

<sup>30</sup> Vgl. GRIESFELDER (2013), S. 78 f.

Ziel der Berichtsgestaltung ist es, wesentliche Informationen von unwesentlichen Informationen zu trennen. Der Bericht konzentriert sich auf die wesentlichen Informationen. Die in einem Bericht vermittelten Werte sollen die Aufmerksamkeit auf relevante Fakten lenken, Schwerpunkte setzen und Zusammenhänge herstellen. Es gilt zu beachten, dass Berichte nicht nur für spezialisierte Zielgruppen, wie z. B. dem Chief Financial Officer, sondern auch für Zielgruppen mit weniger spezialisierten Geschäftskennntnissen, wie beispielsweise technische Zielgruppen, bereitgestellt werden. Ziel ist es, den Empfängern logisch strukturierte und leicht lesbare Berichte zu liefern. Die Berichte stellen Inhalte dar, die von einem breiten Publikum verstanden werden können.<sup>31</sup>

## 2.2.1 Probleme bei der Reportgestaltung

In der Praxis ist das Management häufig unzufrieden mit den Managementberichten. Die Hauptbeanstandungen beziehen sich auf die Qualität, Relevanz und Aufbereitung des Berichtsinhalts sowie auf die Veralterung der bereitgestellten Daten. Die meisten Ressourcen im Controlling werden für das Reporting benötigt. Ziel des Controllings sollte es sein, die verfügbaren Ressourcen mit dem für das Management optimal wahrnehmbaren Nutzen in Einklang zu bringen. In der Praxis gibt es zwei Hauptprobleme, die den optimalen Nutzen der Verwaltung beeinträchtigen. Zu den Problembereichen in der Berichterstattung gehören konzeptionelle Probleme und schlechte visuelle Gestaltung.<sup>32</sup>

- **Konzeptionelle Probleme**

Inhaltlich nicht optimal aufbereitete Berichte liefern dem Management irrelevante oder nicht aussagekräftige Informationen und haben keine Managementrelevanz. Eine qualitativ schlechte Datenbasis, bedingt durch Defizite in der Kosten- und Leistungsrechnung oder Planung, führt dazu, dass entscheidungsrelevante Daten nicht zur Verfügung stehen. Strukturelle Probleme mit Kostenarten, Kostenstellen oder Kostenträgern führen zu einer unzureichenden Datenbasis.<sup>33</sup> Ein weiterer Grund für konzeptionelle Probleme ist die fehlende Orientierung an den Wünschen der internen Adressaten. Die Adressaten formulieren nicht klar, welchen Detaillierungsgrad sie bevorzugen, wie die Vergangenheitsorientierung der Daten aussehen soll oder welche unklaren Begriffe definiert werden müssen. Das Fehlen von Kommentaren und Erklärungen sowie das Fehlen von Informationsverknüpfungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschweren

---

<sup>31</sup> Vgl. WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 12 f; ÜBL (2011), S. 39.

<sup>32</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 18.

<sup>33</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015), S. 84.

dem Management das Lesen der Berichte.<sup>34</sup> Eine oberflächliche Abweichungsanalyse ist auch eines der konzeptionellen Probleme. In der Steuerung werden Abweichungen zwar erkannt, aber nicht analysiert. Festgestellte Abweichungen werden nicht nach ihren Ursachen untersucht und aufgrund der fehlenden Kommentare und Interpretationen der Abweichungen kann das Management keine Maßnahmen zu deren Vermeidung definieren.<sup>35</sup>

- **Mangelnde optische Darstellung**

Die Controlling-Abteilung erhält im Rahmen der Informationsbeschaffung große Mengen an Daten. In vielen Fällen werden diese Informationen nicht gefiltert oder verdichtet, sondern dem Management in ihrer Gesamtheit zur Verfügung gestellt. Das Ziel der Berichtsgestaltung ist es, die Informationsflut durch visuelle Gestaltungsmöglichkeiten besser darzustellen und wesentliche Zusammenhänge sichtbar zu machen. In der Praxis wird die große Menge an erhaltenen Informationen in tabellarische Berichte verpackt. Diese Darstellung macht es dem Management schwer, wesentliche Informationen schnell zu erkennen. Der Grund für die häufige Verwendung von Tabellen ist, dass viele Details in dieser Darstellungsform berichtet werden können. Für die Darstellung von Informationen stehen Grafiken und Textberichte zur Verfügung, die aber im Vergleich zu tabellarischen Berichten nur gelegentlich verwendet werden. In der Praxis werden Grafiken verwendet, die für den jeweiligen Informationszweck nicht geeignet sind. In vielen Fällen sind die Grafiken mit Inhalten überfrachtet oder allgemein gestaltet, so dass nicht genügend Informationen aus ihnen herausgelesen werden können. Kreisdiagramme sind z. B. nicht für aussagekräftige Berichte geeignet. Diese Diagramme können nicht verwendet werden, um negative und positive Werte oder Vergleichswerte getrennt darzustellen. Ein Ersatz für Kreisdiagramme sind Balkendiagramme. Hier können Vergleichswerte sowie negative und positive Werte getrennt angezeigt werden. Aus Platzgründen werden Zahlen und Grafiken in Berichten regelmäßig getrennt. Die Grunddaten der Grafik sind nur im Anhang sichtbar, was zu Leseproblemen führt. Damit der Empfänger die Grafik und ihre Hintergründe verstehen kann, muss er zunächst die Zahlenbasis im Anhang suchen. Umgekehrt ist es problematisch, wenn z.B. der Bericht die Zahlen enthält, die grafische Darstellung aber erst im Anhang folgt.<sup>36</sup>

---

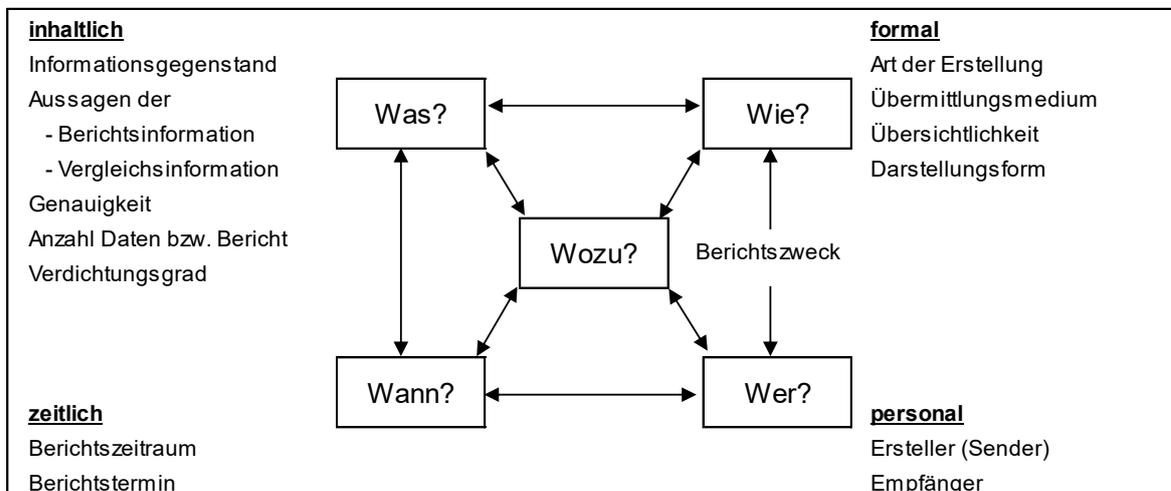
<sup>34</sup> Vgl. PACK/LINGE/MESCHEDE (2014), S. 46; WANICZEK (2009), S. 18.

<sup>35</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 19 f; GRIESFELDER (2014), S. 67.

<sup>36</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 19 f; GRIESFELDER (2014), S. 67 f.

## 2.2.2 Inhaltlicher Aufbau

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht welche Fragen beantwortet werden müssen, um die Inhalte des Management Reports festzulegen.



**Abbildung 5:** Merkmale zur Kennzeichnung und Gestaltung von Berichten,  
Quelle: In Anlehnung an KÜPPER (2008), S. 200.

Aus der Grafik können die nachfolgenden Fragestellungen entnommen werden, die für eine Berichtserstellung beantwortet werden müssen:

- Wozu soll der Bericht erstellt werden?
- Wer sind die Berichtsempfänger?
- Was soll berichtet werden?
- Wie soll berichtet werden?

Die Antworten auf diese Fragen sind das Ergebnis der Analyse der bestehenden Situation, in der Zweck des Berichts, die Empfänger des Berichts und der Inhalt definiert. Die Zeitintervalle des Berichts und die Methoden der Darstellung werden festgelegt. Die Analyse zeigt, ob der aktuelle Inhalt des Berichts dem Informationsbedarf der Empfänger entspricht oder ob es Optimierungspotenzial gibt. Die oben genannten Fragen sollten kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden, da sie die Gestaltung der Reports beeinflussen.<sup>37</sup>

In der Praxis wird die Frage, welche Informationen von den Berichtsempfängern benötigt werden, unterschiedlich beantwortet. Es besteht die Forderung nach einem höheren Detaillierungsgrad in den Berichten und gleichzeitig eine Beschränkung auf wesentliche Informationen. Es ist schwierig, den angemessenen Inhalt und Detaillierungsgrad von Berichten zu bestimmen. Viele Unternehmen tun dies in der Praxis nicht. Dabei ist zu beachten, dass der

<sup>37</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S. 230 ff; KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37.

Inhalt des Berichts auf die Empfänger zugeschnitten sein muss, um einen optimalen Nutzen der Informationen für die Empfänger zu gewährleisten. Es ist notwendig, dass die Controlling-Abteilung einen Vertrag mit den Berichtsempfängern abschließt, um den Inhalt des Berichts an die Bedürfnisse und Anforderungen der Empfänger anpassen zu können.<sup>38</sup>

Um die Inhalte der Berichte zu optimieren, muss eine Analyse des aktuellen Zustandes durchgeführt werden. Zu diesem Zweck wird die Nützlichkeit der im Bericht enthaltenen Informationen geprüft. Wenn sich herausstellt, dass der Informationsgehalt für die Empfänger des Berichts nicht nützlich ist, kann dieser Inhalt aus dem zukünftigen Bericht entfernt werden. Darüber hinaus sollten die Empfänger des Berichts nach dem gewünschten Informationsnutzen gefragt werden, den der aktuelle Bericht nicht bieten kann. Dieser Inhalt wird im zukünftigen Bericht hinzugefügt, um seine Wirksamkeit zu erhöhen. Die Wirksamkeit des Berichtsinhalts wird zu einem späteren Zeitpunkt geprüft. Dazu werden die Erstellungskosten mit dem von den Begünstigten wahrgenommenen Nutzen verglichen. Zu den Erstellungskosten gehören z. B. der Zeitaufwand für die Überwachung und die Nutzung von IT-Kapazitäten. Der letzte Schritt ist das Lean-Reporting. Dieser Ansatz zielt vor allem darauf ab, die Informationsflut zu beseitigen. In der Praxis zeigt sich, dass der Inhalt des Berichts gekürzt werden kann. Im Allgemeinen gilt ein Bericht als optimal, wenn kein Inhalt mehr gekürzt werden kann, ohne dass Informationen verloren gehen.<sup>39</sup>

Ohne eine Analyse des Ist-Zustandes und die anschließende Anpassung des Informationsgehaltes können falsche Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden. Eine fehlende Anpassung der Inhalte kann dazu führen, dass Berichte nur teilweise gelesen werden, eine Flut von Informationen die Empfänger erreicht oder Informationslücken entstehen. Berichtsempfänger nehmen den Berichtsinhalt verzerrt wahr oder unberechtigte Empfänger greifen auf die Informationen in den Berichten zu. Nicht optimal abgestimmte Berichtsinhalte können zu unnötigem Ressourcenverbrauch und mangelnder Informationsqualität führen.<sup>40</sup>

Nachdem der Inhalt des Berichts analysiert und definiert wurde, entsprechen diese dem Informationsbedarf der Berichtsempfänger. Es ist wichtig, dass der Bericht standardisiert gehalten wird und dass sich Inhalt und Layout des Berichts nicht jeden Monat unterscheiden. Andernfalls würde es sich nicht um einen standardisierten Bericht handeln. Neue Inhalte oder mögliche Verbesserungen für die Optimierung von Berichtsinhalten sollten gesammelt und implementiert werden, wenn eine kritische Schwelle erreicht ist. Das bedeutet, nicht ständig

---

<sup>38</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37; WAGNER /PATZAK (2007), S. 196 ff.

<sup>39</sup> Vgl. POLLMANN/RÜHM (2007), S. 177; KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37 f.

<sup>40</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37.

Änderungen und Optimierungen in den Report einzubringen, sondern diese zu sammeln und mit den gesammelten Wünschen einen neuen Report zu gestalten. Durch die gemeinsame Umsetzung mehrerer Wünsche und die Neugestaltung des Reports werden die Empfänger des Reports auf die Optimierungen im Report aufmerksam.<sup>41</sup>

Zusammenfassend führen die folgenden Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Berichtsinhalte. Zunächst werden die Bedürfnisse der Informationsempfänger analysiert und die Informationen mit dem zuvor ermittelten Informationsbedarf der Empfänger abgeglichen. Die Berichte sind einheitlich, übersichtlich und zielgerichtet gestaltet. Eine regelmäßige Überprüfung der Informationsbedürfnisse der Empfänger kann eine durchgängig optimale inhaltliche Berichtsgestaltung sicherstellen.<sup>42</sup>

### 2.2.3 Optische Darstellung

Bei der Gestaltung von Berichten ist es wichtig zu beachten, welche visuellen Gestaltungselemente, wie Farben oder Linien, die Lesbarkeit von Informationen erleichtern und wann diese vermieden werden sollten. Grafische Darstellungen können den gegenteiligen Effekt haben und die Lesbarkeit von Berichten erschweren. Das Management sollte in der Lage sein, Entscheidungen auf der Grundlage der vorgelegten Berichte zu treffen. Berichte sollten so gestaltet sein, dass das Management wichtige Aussagen wahrnehmen und verstehen kann. Im Finanzbereich werden Tabellen zur Veranschaulichung von Informationen verwendet. Kommentare und Diagramme dienen als verbale Zusammenfassungen oder Illustrationen.<sup>43</sup> In der Praxis führen den nachstehenden Prinzipien **der Gestaltung** zum Erfolg:<sup>44</sup>

- Grafiken und Basiszahlen sollen nicht voneinander getrennt werden. Im optimalen Fall sollen die Grafiken und die dazugehörigen Zahlen auf einer Seite sichtbar sein.
- In der Praxis werden wesentliche Effekte, wie beispielsweise Abweichungen, mit Ampelfunktionen hervorgehoben. Dazu müssen die Schwellenwerte der einzelnen Ampelfarben definiert werden. Durch diese Darstellung sieht der Leser das Ausmaß der Abweichung und kann die Abweichung als signifikant oder unbedeutend bewerten.
- Gleiche Sachverhalte und Diagramme sollen in gleicher Weise dargestellt werden. Diese Hervorhebung erleichtert die Lesbarkeit des Reports. Die Verwendung von Farben in Diagrammen soll vermieden werden, stattdessen sollen Grautöne angewendet werden. Abweichungen können in roten und grünen Farben dargestellt werden.

---

<sup>41</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 137.

<sup>42</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37.

<sup>43</sup> Vgl. ÜBL (2011), S. 39 f.

<sup>44</sup> Vgl. POLLMANN/RÜHM (2007), S. 65 ff; RUTHNER/FEICHTER (2015), S. 86 f; ÜBL (2011), S. 39.

- Der sparsame Einsatz von Farben, Hintergrundmuster oder Hintergrundfarben, erleichtert die Lesbarkeit der Berichte, die Grafiken können verständlich in Schwarz-Weiß abgebildet werden.
- Richtige Skalierung von Diagrammen ist notwendig, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Der Nullpunkt der Diagrammachsen soll sichtbar sein. Abgeschnittene Achsen können zu falschen visuellen Darstellungen und verzerrten Proportionen führen. Vergleichbare Diagramme sollen auf die gleiche Weise skalieren sein.
- Kommentare am Seitenrand erleichtern die Lesbarkeit und am Rand sind diese für die Berichtsempfänger leicht dem entsprechenden Textabschnitt zuzuordnen.
- Bei umfangreicheren Berichten, die abteilungs- oder themenübergreifend sind, spielt die einheitliche Abfolge und farbliche Gestaltung der Berichtselemente eine wichtige Rolle. Es ist sinnvoll, in einem ersten Schritt die Übersicht zu präsentieren und dann zu den einzelnen Elementen des Berichts, wie beispielsweise Einkauf oder Umsatz, überzugehen.
- Die Einheiten- und Zeitinformationen, wie beispielsweise „TEUR“ für Tausend Euro oder „t“ für Tonnen sollen deutlich am Anfang des Reports abgebildet werden.
- Durch die Tausendertrennzeichen "1.000" und Nummern mit maximal drei Ziffern wird das Lesen des Reports für die Empfänger erleichtert. Außerdem sollte anstelle der Darstellung "100.000.000" die Darstellung "100 Millionen" gewählt werden.
- Eine Schriftart pro Bericht ist ausreichend und erleichtert die Lesbarkeit der Berichte. Die Schriftgröße sollte so gewählt werden, dass der Inhalt gut lesbar ist. Die Schriftgröße kann variieren, je nachdem, ob es sich um eine Überschrift, einen Text oder eine Fußnote handelt.

Um eine effiziente Gestaltung von Reports im Excel zu gewährleisten, ist es sinnvoll, Formatierungsvorlagen einzurichten. Wenn bestimmte Formate wiederholt benötigt werden, eignen sich dafür Zellformate wie Zahlenformate, Schriftart oder Zellschutz. Diese Zellformatierungsvorlagen können jederzeit leicht an Änderungen angepasst werden. Für die tabellarische Darstellung können spezielle Tabellenformatierungsvorlagen erstellt werden. Die bedingte Formatierung vereinfacht auch die Berichtsgestaltung. Mit Hilfe eines Befehls können beispielsweise die Formatierung einer Zelle festgelegt, die Hintergrundfarbe, abhängig von einer Bedingung des Zellwertes formatiert werden. Benutzerdefinierte Ansichten oder Druckeinstellungen können im Excel vordefiniert werden.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. ÜBL (2011), S. 140 ff.

## 2.3 Management Reporting als Prozess

Ein Prozess ist durch eine regelmäßige Wiederholung von Aktivitäten gekennzeichnet. Der Anfang und das Ende des Prozesses sind vordefiniert. Das Ziel eines Prozesses ist die Umwandlung von eingehenden Informationen in zielgerichtete Ergebnisse. Der Berichtsprozess gliedert sich in die Identifizierung des Informationsbedarfs, die Erfassung und Verwaltung von Daten sowie die Generierung, Übertragung und Nutzung von Informationen. Das Berichtswesen stellt eine Art Brückenfunktion zwischen der Informationsbeschaffung im Rechnungswesen und der Informationsverwendung im Management dar. Dazu muss im Vorfeld geklärt werden, wer welche Informationen in welchem Detaillierungsgrad, in welchem Zeitrahmen und in welcher Form erhalten soll. Der Berichtsprozess ist bei allen ähnlich, obwohl die Ergebnisse sehr unterschiedlich sind.<sup>46</sup> Das Management Reporting ist ein Instrument der Informationsversorgung im Unternehmen. Daher sind Controller in allen Phasen von Feststellung eines Informationsbedarfs bis zur Nutzung der erstellten Informationen gefordert.<sup>47</sup>



**Abbildung 5:** Reportingprozess,  
Quelle: In Anlehnung an TASCHNER (2013), S.10.

<sup>46</sup> Vgl. PACK/LINGE/MESCHÉDE (2014), S. 44 ff; TASCHNER (2013), S. 39 f.

<sup>47</sup> Vgl. TASCHNER (2013a), S. 10 f.

- Infobedarf:  
Der Bedarf an Informationen bestimmt direkt die Anforderungen an den Bericht. Deshalb steht der Informationsbedarf am Anfang des Prozesses und Inhalte, Umfang, Struktur und Darstellungsform müssen sich danach richten.<sup>48</sup> Davon abhängig kann versucht werden, geeignete Vorlagen für die Sammlung und Strukturierung der Inputs zu entwerfen. Im Management Reporting verdinglicht diese Phase die Erstellung von Bedarfsplänen und daraus entwickelten Vorlagen zur Sammlung von Inputs.<sup>49</sup>
- Infoquelle  
Nachdem der Informationsbedarf feststeht, muss nach geeigneten Quellen gesucht werden, aus denen die Informationen direkt entnommen werden können oder wo es zumindest Inputs gibt, aus denen die benötigten Informationen abgeleitet werden können.<sup>50</sup>
- Infogewinnung  
Die eigentliche Informationsgewinnung besteht aus der Sammlung der Inputs, deren Zuordnung zu den geplanten Berichtsinhalten und einer anschließenden ersten Prüfung. Dabei ist sofort zu erkennen, dass die oben genannten Phasen im Wesentlichen die Kernphasen des Management Informationsprozesses bestimmen und daher berücksichtigt werden müssen.<sup>51</sup>
- Infoverarbeitung  
Der Kern des Management Reportingprozesses ist die Verarbeitung der Informationen. Die empfängerorientierten Inhalte eines Berichts werden erstellt. Eine Datenanalyse sowie eine bedarfsgerechte Darstellung der Ergebnisse werden miteingeschlossen.<sup>52</sup>
- Infospeicherung  
Die aufbereiteten Berichtsinhalte werden gespeichert und für spätere Nutzungen abgelegt. Dabei ist es nicht vorrangig, wie die Inhalte gespeichert werden. Jedoch kann das Management Reporting seinen Dokumentationszweck nur dann erfüllen, wenn das Ergebnis des Prozesses dauerhaft verfügbar bleibt.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. GLEICH/TEMMELE (2008), S. 74 ff.

<sup>49</sup> Vgl. TASCHNER (2013b), S. 41.

<sup>50</sup> Vgl. TASCHNER (2013a), S. 10 f.

<sup>51</sup> Vgl. TASCHNER (2013b), S. 41 f.

<sup>52</sup> Vgl. TASCHNER (2013a), S. 11 f.

<sup>53</sup> Vgl. TASCHNER (2013a), S. 11 f.

- Infoübermittlung  
In diesem Prozessschritt kann der Inhalt des erstellten Berichts an die Empfänger verschickt werden. Unterschiedliche Medien können hierzu Verwendung finden, entweder in Papierform an das interne Postfach, per E-Mail und Besprechungen werden durchgeführt.<sup>54</sup>
- Infoverwendung  
Schlussendlich steht die Verwendung der Information im Bericht. Eine „Information“ entsteht nur dann, wenn diese für eine Entscheidung relevant ist. Wenn die Berichte nur abgeheftet oder überflogen werden, enthalten sie eigentlich keine Informationen.<sup>55</sup>

Nicht bei jeder Berichtsart wird der Prozess im vollen Umfang durchlaufen. Besonders die Phase der Suche nach der geeigneten Informationsquelle kann bei einigen Arten entfallen. Bei Standardberichten, welche stark standardisiert bezüglich des Inhaltes und des Formats sind, können bestimmte Phasen sehr kurz ausfallen.<sup>56</sup>

### 2.3.1 Darstellungsformen von Prozessen

Die Prozessvisualisierung ermöglicht die grafische Darstellung von Prozessabläufen. Dazu gehören einzelne Prozessschritte, Schnittstellen, Verzweigungen, Inputs, Outputs und Verantwortlichkeiten. In der Praxis werden bei der Prozessvisualisierung pfeilförmige Darstellungen, Prozessflussdarstellungen und organisatorische Prozessdarstellungen verwendet. Die verschiedenen Darstellungen unterscheiden sich durch die verwendeten Symbole und die visuelle Präsentation.<sup>57</sup>

#### **Pfeilformdarstellung**

Die Pfeilform wird verwendet, wenn ein umfangreicher Prozess in sehr vereinfachter Form dargestellt werden soll. Die Darstellung erfolgt auf der Ebene einer Übersicht. Die Pfeildarstellung wird zum Beispiel für Wertschöpfungsketten verwendet. Die Abhängigkeiten der Prozesse sind leicht erkennbar und diese Darstellung kann für Prozesslandschaften verwendet werden. Diese Darstellung ist für umfangreiche Prozesse weniger geeignet, da Verzweigungen nicht dargestellt und Verantwortlichkeiten nicht abgebildet werden können. Das nachstehende Diagramm zeigt den Prozess der Antragsprüfung in Form von Pfeilen. Das Verfahren beginnt mit dem Ausfüllen

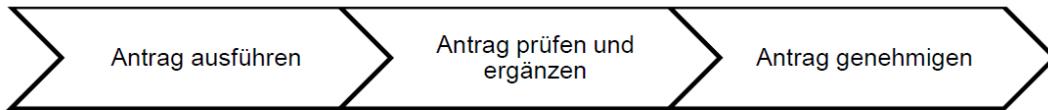
<sup>54</sup> Vgl. TASCHNER (2013b), S. 43 f.

<sup>55</sup> Vgl. TASCHNER (2013a), S. 11.

<sup>56</sup> Vgl. TASCHNER (2013b), S. 43.

<sup>57</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 109.

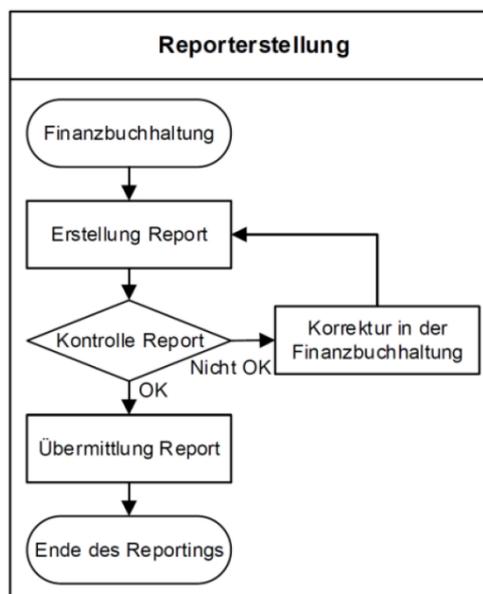
des Antrags, gefolgt von der Prüfung und Vervollständigung des Antrags und schließlich der Genehmigung des Antrags.<sup>58</sup>



**Abbildung 4:** Pfeildarstellung,  
Quelle: in Anlehnung an WAGNER/PATZAK (2007), S. 110.

### Prozessablaufdarstellung

Zur Visualisierung der Abfolge von Aktivitäten eignet sich ein Prozessablaufdiagramm. Dies kann über die vertikale oder horizontale Achse geschehen. In der Praxis wird die vertikale Darstellung bevorzugt. Bei dieser Form der Vertretung kann die Verantwortung für einzelne Tätigkeiten zugewiesen werden. Das Flussdiagramm kann Eingabe- und Ausgabespalten enthalten, die eingehende und ausgehende Dokumente angeben. Bei dieser Darstellungsform können die Eingangs- und Ausgangsschnittstellen in getrennten Spalten dargestellt werden. Die Zuständigkeiten und Bereiche sind für den Leser klar erkennbar. Abbildung 2 veranschaulicht den Prozess der Erstellung eines Berichts anhand eines Flussdiagramms. Die detaillierte Darstellung von Zuständigkeiten, Schnittstellen und Ein- und Ausgabedaten bleibt unberücksichtigt.<sup>59</sup>



**Abbildung 5:** Flowchart Darstellung,  
Quelle: eigene Darstellung.

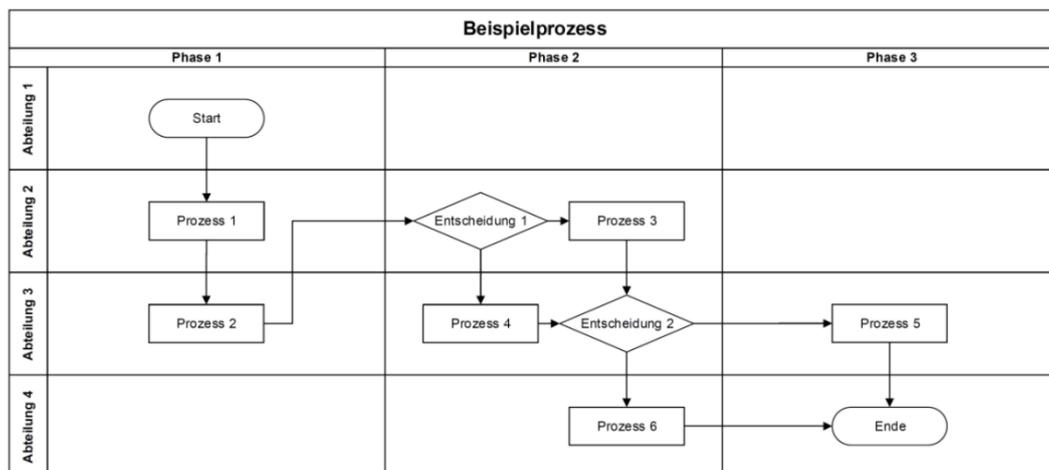
<sup>58</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 110 ff.

<sup>59</sup> Vgl. SIMON (2004), S. 119; WAGNER/PATZAK (2007), S. 110 ff.

Der Beispielprozess für den Reportingprozess beginnt mit den Monatsabschlüssen. Anschließend wird ein Bericht erstellt. Wenn der Bericht geprüft wird, wird entschieden, ob er in Ordnung oder nicht in Ordnung ist. Wenn der Bericht in Ordnung ist, wird er weitergeleitet, und die Berichterstellung ist abgeschlossen. Wenn der Bericht Fehler enthält, ist der nächste Schritt, die Fehler in der Finanzbuchhaltung zu korrigieren. Der Bericht wird erstellt und erneut geprüft. Wenn die erneute Prüfung ergibt, dass der Bericht in Ordnung ist, wird er gesendet und der Prozess der Berichterstellung ist abgeschlossen.

### Organisationsprozessdarstellung

Die organisatorische Prozessdarstellung, die als Swimlanes bekannt ist, ist gut geeignet, um Abfolgen von Aktivitäten auf einer horizontalen Zeitachse darzustellen. Diese Darstellung visualisiert den Fluss von Prozessen und Informationen zwischen den Abteilungen. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für einen Prozess, der durch ein Swimlanes dargestellt wird. Der horizontale Verlauf zeigt die an dem Prozess beteiligten Abteilungen, in diesem Fall die Abteilungen 1 bis 4. Die Spalten zeigen die verschiedenen Phasen des Prozesses. Die Pfeile verbinden die einzelnen Prozessschritte und Entscheidungen. Der Vorteil dieser Darstellung ist, dass die beteiligten Ämter und Dienststellen klar beschrieben sind. Bei einer komplexen Darstellung verringern die vielen Verzweigungen die Übersichtlichkeit.<sup>60</sup>



**Abbildung 6:** Swimlane Darstellung,

Quelle: in Anlehnung an GADATSCH (2015), S. 19.

<sup>60</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 113.

## 2.3.2 Probleme im Reportingprozess

In vielen Unternehmen gibt es zwar einen Reporting-Prozess, aber oft fehlt ein zugehöriges und einheitliches Konzept. Für die Realisierung eines effizienten Reportings mit geringem Ressourcenverbrauch sind Optimierungen notwendig. Um Optimierungspotenziale erkennen zu können, müssen die Problembereiche des Reporting-Prozesses bekannt sein.<sup>61</sup> Zu den Problembereichen im Reportingprozess gehören:<sup>62</sup>

- Fehlende Dokumentation von Prozessen und Verantwortlichen,
- Geringer Automatisierungsgrad,
- Zeitaufwendige manuelle Plausibilitäts- und Vollständigkeitsprüfung,
- Fehlen von Gruppenrichtlinien,
- Nicht integrierte oder mäßig integrierte Systemlandschaft,
- Nichteinhaltung von Terminen,
- Fehlende konsequente Termindisziplinierung.

Viele Unternehmen haben zwar definierte Reportingprozesse, diese sind jedoch nicht dokumentiert und damit nicht nachvollziehbar. Die Datenvalidierung und das Reporting sind die zeitaufwändigsten Aufgaben im Rahmen des Berichtswesens. Die Steuerung hat nicht die Zeit, eine detaillierte Analyse der Daten und der daraus abgeleiteten Empfehlungen durchzuführen. Der Mangel an zeitlichen Ressourcen ist auf die fehlende Automatisierung der Berichtsprozesse zurückzuführen.<sup>63</sup>

Ein weiteres Problem sind die zeitaufwändigen manuellen Abstimmungsarbeiten im Bereich der Validierung, wie z.B. die Überprüfung der Plausibilität und Vollständigkeit der eingegangenen Daten. Diese sind auf einen Mangel an zentralen Datenquellen oder fehlende Schnittstellen in den Systemlandschaften zurückzuführen. Fehlende Konzernspezifikationen zu Konzernkontenrahmen oder Konzernrechnungslegungsvorschriften führen ebenfalls zu zeitaufwändigen Kontozuordnungen, Abstimmungsarbeiten und Korrekturen.<sup>64</sup>

Das Fehlen einer einheitlichen Datenbasis aufgrund nicht integrierter Systemlandschaften führt zu einem hohen Verbrauch an Controlling Ressourcen. Die Controlling Abteilung muss für das Berichtswesen auf eine Vielzahl von Datenquellen zurückgreifen und diese manuell mit Excel

---

<sup>61</sup> Vgl. PACK/LINGE/MESCHEDE (2014), S. 31.

<sup>62</sup> Vgl. GRÄF/KIRCHMANN/LANGMANN (2011), S. 411.

<sup>63</sup> Vgl. PACK/MESCHEDE/LINGE (2014), S. 30.

<sup>64</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015b), S. 125.

zusammenführen und abstimmen. Die Softwaresysteme werden ständig technisch optimiert, während die betriebswirtschaftlichen Aspekte vernachlässigt werden.<sup>65</sup>

In der Praxis werden für einzelne Positionen unterschiedliche Meldetermin verwendet. Die Umsatzzahlen werden beispielsweise im Voraus mitgeteilt. Die endgültige Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz folgen mit Verzögerung. Der Literatur zufolge ist ein einheitlicher Meldetermin für alle Positionen zu bevorzugen, da unterschiedliche Termine zu Verwirrung führen. Wenn es zu zeitlichen Engpässen kommt, sollten zumindest alle Finanzdaten rechtzeitig an das Controlling gemeldet werden.<sup>66</sup>

Auch das Fehlen einer konsequenten Fristendisziplin der Controlling Abteilung der gegenüber den Verantwortlichen in den Abteilungen, bei nicht fristgerechter Übermittlung der für die Berichterstattung erforderlichen Daten führt zu Problemen. Ohne Daten können keine Berichte erstellt werden, was dazu führt, dass das Management die Berichte zu spät erhält. Neben mangelnder Zeitdisziplin sind langsame Prozesse bei der Erstellung von Berichten, ein geringer Automatisierungsgrad, zahlreiche Datenüberprüfungen und Abstimmungsarbeiten dafür verantwortlich. Wenn Berichte zu spät kommen, sind sie für das Management weniger nützlich, weil die Informationen veraltet sind. Rechtzeitige Informationen sind für die Unternehmensleitung unerlässlich, um das Unternehmen zu kontrollieren.<sup>67</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Reportingprozess komplex und aufwendig ist. Die Controlling Abteilung sieht sich mit einer ständig wachsenden Zahl von Instrumenten, Analysen und Aufgaben konfrontiert. Die Menge der Berichtsdaten und der Detaillierungsgrad nehmen ständig zu. All dies führt zu einer ineffizienten und unwirksamen Durchführung der Tätigkeiten der Controlling Abteilung. Die mangelnde Effizienz der Berichterstattung spiegelt sich in einem unverhältnismäßig hohen Ressourceneinsatz wider. Dies ist auf einen hohen Detaillierungsgrad, unstrukturierte Daten, unzureichendes Prozessmanagement oder fehlende Automatisierung zurückzuführen. Wenn die Berichte nicht die vom Begünstigten geforderte Qualität aufweisen, ist dies auf eine mangelnde Effizienz der Berichterstattung zurückzuführen. Mangelnde Effizienz ist auf unzureichende Managementrelevanz, fehlende Kommentare, schlechte Visualisierung oder manuelle Schnittstellen zurückzuführen.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 202 f.

<sup>66</sup> Vgl. FREIDANK (2010), S. 48.

<sup>67</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015b), S. 125.

<sup>68</sup> Vgl. FREIDANK (2010), S. 17 ff.

### 3 Darstellung und Analyse des bestehenden Management Reportings

Dieses Kapitel widmet sich der ersten Untersuchung und Visualisierung des Reportingprozesses und des Management Reports beim Kooperationspartner. Die Analyse ist notwendig, um festzustellen, was optimiert werden muss, um zu einem aussagekräftigeren Management Reporting zu gelangen.

Die Optimierung von Berichten kann bestimmte Probleme beheben und Lösungen für effiziente Berichte finden. Grundsätzlich werden bei der Optimierung von Berichten nur Standardberichte verwendet, da Bedarfsberichte sehr schwierig sind oder aufgrund ihrer Art nicht standardisiert werden können. Standardberichte sollten 80% bis 90% des Informationsbedarfs des Empfängers abdecken. Der Ablauf zur Bewertung und Optimierung beginnt mit der Bewertung des bestehenden Berichtswesens. Anschließend soll ein Grobentwurf der optimierten Form erstellt werden und ein erneuter Abgleich erfolgen.<sup>69</sup>

Dieser Ablauf basiert auf einer Checkliste, die an den CEO und den Head of Finance gesendet wird, sowie drei Tiefeninterviews, die geführt werden. Die Bewertung des bestehenden Management Reportings erfolgt auf Basis der Checkliste. Neben dem Reportingprozess wird auch der Management Report analysiert. Die Analyse des Management Reports erfolgt nach dem Modell des magischen Vierecks von WEBER, MALZ und LÜHRMANN. Ein Erkennen der Optimierungspotenziale wird bereits im Zuge der Ausführung der Checkliste erreicht.

Im nachfolgenden wird die Anwendung der Checkliste<sup>70</sup> beschrieben. Jedes Kriterium erhält eine Note zwischen 1 und 5. Die Punktevergabe wird wie folgt definiert:

- 1 Äußerst hilfreich
- 2 Sehr hilfreich
- 3 Etwas hilfreich
- 4 Nur bedingt hilfreich
- 5 Überhaupt nicht hilfreich

---

<sup>69</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 13 ff.

<sup>70</sup> S. Anhang: Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports, S. 83 ff.

Damit die Bewertung der Checkliste wie ein Notensystem funktioniert, wurden die Kriterien 1 bis 5 gewählt. Für die Analyse des Reportingprozesses sowie des Management Reports wird eine Zwischenbewertung durchgeführt. Die zwei Zwischenbewertungen werden zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt.

Der Notendurchschnitt der jeweiligen Beurteilungen führt zu folgendem Handlungsbedarf:

<b>Legende: Notendurchschnitt für Handlungsbedarf</b>		
<b>1,0 - 1,9</b>	Äußerst hilfreich	keine Anpassung
<b>2,0 - 2,9</b>	Sehr hilfreich	geringe Anpassung
<b>3,0 - 3,9</b>	Etwas hilfreich	teilweise Anpassung
<b>4,0 - 4,9</b>	Nur bedingt hilfreich	viel Anpassung
<b>&gt; 5,0</b>	Überhaupt nicht hilfreich	komplette Überarbeitung

**Abbildung 6:** Handlungsbedarf bei der Analyse des bestehenden Management Reportings, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der farblichen Kennzeichnung der Beurteilung wurde vom Prinzip des Ampelsystems ausgegangen. Auf eine Gewichtung der einzelnen Kriterien wurde verzichtet, da jeder Bereich für sich selbst einen positiven Wert ergeben soll. Nur ein Management Reporting, welches in allen Punkten sehr gute Werte erhält, kann zu einer effizienten Berichterstattung beitragen. Das Ziel ist es in den verschiedenen Kriterien eine Bewertung zwischen 1,0 und 2,9 zu erhalten. Also im grünen und hellgrünen Bereich, um ein wirkungsvolles Management Reporting zu erzielen. Aber die Gesamtbeurteilung allein darf nicht für den Grad der Anpassung entscheidend sein, sondern vielmehr die einzelnen Kriterien. Denn es können trotz einer Gesamtbeurteilung im grünen Bereich, einzelne Kriterien negativ beurteilt werden, die es gilt zu verbessern. Die Spalte mit Anmerkungen dient dazu, den Befragten die Möglichkeit zu geben verbal die Benotung zu begründen.

### 3.1 Darstellung und Analyse des bestehenden Prozesses

In diesem Abschnitt wird der bestehende Reportingprozess beim Kooperationspartner dargestellt und analysiert. Yaasa hat einen Reportingprozess, der in der Praxis gelebt wird. Es gibt keine schriftliche Dokumentation oder Visualisierung dieses Prozesses. Dieser Reportingprozess wird von der Autorin erhoben und dargestellt. Aufgrund der Tätigkeit als Controllerin kann die Autorin den derzeit gelebten Prozess wiedergeben und es bedarf keiner zusätzlichen Erhebung.

## **Der Reportingprozess beim Kooperationspartner**

Der Reportingprozess des Kooperationspartner beginnt bei der Yaasa Living AG in der firmeneigenen Buchhaltung und bei der amerikanischen Yaasa studios Inc. in der externen Buchhaltung. In diesem Schritt werden die laufenden Geschäftsfälle erfasst. Für beide Unternehmen werden Monatsabschlüsse in der Buchhaltung erstellt. Dazu werden Abschlussbuchungen, wie z.B. Abgrenzungen, Auflösungen von Rückstellungen, Intercompany Abstimmungen sowie Fremdwährungsbewertungen vorgenommen.

Beim Mutterkonzern der Yaasa Living AG werden die pagatorischen Werte an die Controlling Abteilung in Form einer Saldenliste übermittelt. Diese Saldenliste ist in eine Bilanz und GuV gegliedert. Die Controlling Abteilung verarbeitet diese Daten im Management Report und bereitet diese für das Managementteam auf.

Im Tochterunternehmen der Yaasa studios Inc. werden die pagatorischen Werte von der externen Buchhaltung an den CEO in Form einer Bilanz und GuV übermittelt. Bei der amerikanischen Tochtergesellschaft werden die übermittelten Daten in den Management Report vom CEO eingetragen. Im Anschluss übermittelt der CEO den aufbereiteten Management Report an die Controlling Abteilung der Muttergesellschaft.

Sobald alle relevanten Daten im Management Report eingetragen sind, erfolgt die Endkontrolle durch die Controlling Abteilung der Muttergesellschaft. Außerdem erfolgen im Zuge der Endkontrolle noch Gespräche mit dem Head of R&D and Operations sowie mit der Head of Sales and Marketing. Mit diesen Abteilungsleitern wird über den Forecast gesprochen. Die Verkaufszahlen, Materialkosten und sonstige produktspezifische Kosten werden angepasst und auf Plausibilität kontrolliert. Diese Abstimmung findet ausschließlich in der Muttergesellschaft statt. Nach der Endkontrolle kommt es zur Erstellung der Präsentationsdatei, welche die Basis für das monatliche Finanzmeeting bildet. Nach erfolgreicher Erstellung der Präsentationsdatei wird diese an alle Teilnehmer des Finanzmeetings per E-Mail übermittelt. Beim Finanzmeeting werden die Berichte von der Controlling Abteilung präsentiert und im Managementteam diskutiert. Weitere Abweichungen, welche im Zuge des Meetings erkannt werden, werden im Nachgang analysiert sowie korrigiert und erneut versendet. Nach dem monatlichen Finanzmeeting werden die Management Reports von der Controlling Abteilung auf einem Laufwerk für Dokumentationszwecke gespeichert.

## **Ergebnisse aus der Analyse des bestehenden Reportingprozesses**

Bevor Optimierungen vorgenommen werden können, ist es notwendig sich ein Bild vom gegenwärtigen Zustand zu verschaffen. Aus diesem Grund wurde eine Checkliste<sup>71</sup> erstellt, welche an zwei Personen aus dem Managementteam der Yaasa Gruppe ausgeteilt wurden. Der erste Teil der Befragung beinhaltet Fragen zum bestehenden Reportingsprozess.

Nach Erhalt der ausgefüllten Checklisten wurde diese von der Autorin analysiert. In der ersten Analyse der Teilergebnisse sowie dem Gesamtergebnis wurde festgestellt, dass der bestehende Reportingprozess in der Kategorie „sehr hilfreich – geringe Anpassungen“ abschließt. Der Reportingprozess bei der Yaasa Living AG zeigt einen Notendurchschnitt von 2,5 und der Notendurchschnitt der Yaasa studios Inc. liegt bei 2,9. Allerdings wird bei einer genauen Betrachtung der einzelnen Kriterien erkenntlich, dass bestimmte Kriterien erhöhte Aufmerksamkeit benötigen.

Die empirischen Erkenntnisse aus der Analyse mittels Checkliste stellen dar, dass die Frequenzplanung sowie die Terminplanung am Beginn des Wirtschaftsjahres für beide Gesellschaften hilfreich sind. Besonders auffallend ist der Zeitpunkt der Berichtsübermittlung, welcher für die Yaasa Living AG und die Yaasa studios Inc. nur bedingt hilfreich ist, um die Informationen zeitnah zu überprüfen. Vom CEO sowie dem Head of Finance wurde angemerkt, dass die Berichtsübermittlung am selben Tag des Finanzmeetings erfolgt. Das Kriterium, Häufigkeit der Berichterstellung wurde mit etwas bis sehr hilfreich benotet. Hierbei wurde als Anmerkung die Liquidität erwähnt, welche wöchentlich berichtet werden sollte. Nur bedingt hilfreich ist der Zeitpunkt der Berichterstattung, um die Informationen mit der nötigen Aktualität zu erhalten. Als Grund für die Bewertung wurde angemerkt, dass die Daten erst am Ende des Folgemonats berichtet werden. Die Archivierung der Berichte für Dokumentationszwecke, die Übermittlung des Management Reports per Mail sowie der derzeitige Reportingprozess sind von beiden Gesellschaften mit äußerst bis etwas hilfreich bewertet.

## **3.2 Darstellung und Analyse des bestehenden Reports**

Ziel des Management Reports bei Yaasa ist es, dem Managementteam zeitnahe, steuerungsrelevante und zukunftsgerichtete Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zur Verfügung zu stellen, die so aufbereitet sind, dass qualitative Entscheidungen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Rentabilität getroffen werden können und den weiteren Erfolg langfristig sichern.

---

<sup>71</sup> S.Anhang: Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports, S. 83 ff.

## **Der Management Report beim Kooperationspartner**

Die Zeitpläne für die Monatsabschlüsse werden von der Finanzabteilung der Yaasa Gruppe am Jahresanfang bekannt gegeben, um einen reibungslosen Ablauf bei der Erstellung des Management Reports zu gewährleisten. Nach der Eingabe der Salden, welche aus der Finanzbuchhaltung übernommen werden, stellt die Analyse des Management Reports den wahrscheinlich wichtigsten Schritt im Rahmen der Berichterstattung dar. Die Controlling Abteilung der Yaasa Gruppe muss sicherstellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird. Durch die Analyse der tatsächlichen Werte und Planwerte werden mögliche Risiken und Einschränkungen aufgezeigt.

Beim Kooperationsunternehmen wird ein Standardbericht als Management Report angewendet. Der bestehende Management Report<sup>72</sup> hat folgende Bestandteile:

### Kennzahlen:

Kennzahlen sind Zahlen, die quantitativ nachprüfbar Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen und stellen somit eine Möglichkeit der Informationsvermittlung in Unternehmen dar. Die Kennzahlen sollen dem Berichtsempfängern innerhalb weniger Minuten einen genauen Überblick über die finanzielle Situation geben und mögliche Risiken und Chancen sowie Effizienzpotenziale aufzeigen. Kennzahlen stellen somit ein wichtiges und rationales Instrument für Entscheidungen dar.<sup>73</sup> Ausgewählte Leistungskennzahlen der Yaasa Gruppe, mit denen der Grad der Erreichung ausgewählter finanzieller oder unternehmenspolitischer Ziele sowie anderer kritischer Erfolgsfaktoren gemessen wird, sind in Kategorien wie GuV sowie Bilanz zusammengefasst und werden im Single Month, Year-to-date sowie im Full-Year dargestellt. Zusätzlich erfolgt eine Gegenüberstellung der Kennzahlen des Vorjahres, Budgets und der tatsächlichen Werte.

- Kennzahlen GuV:
  - Umsatzerlöse: Umsatz ist jener Wert der Produkte oder Dienstleistungen, welcher innerhalb einer bestimmten Periode an Kunden abgegeben wird. Demnach sind Umsatzerlöse die abgesetzte Menge an Produkten oder Dienstleistungen, bewertet zu den Werten, die am Markt erzielt wurden. Der Umsatz ergibt sich aus dem Absatz multipliziert mit dem Absatzpreis.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> S.Anhang: Bestehender Management Report, S. 87 ff.

<sup>73</sup> Vgl. BECKER/WINKELMANN (2019), S. 67.

<sup>74</sup> Vgl. OSSOLA-HARING/SCHLAGETER/SCHÖNING, S. 2 ff.

- Rohertrag: Diese Kennzahl ist als Handelsspanne in der Literatur bekannt. Der Rohertrag ergibt sich aus den Nettoverkaufspreisen abzüglich der Nettoeinstandspreise. Weder Vorsteuer noch Mehrwertsteuer gehen in die Berechnung ein. Gewährte und erhaltene Boni, Skonti und Rabatte werden als Erlösschmälerung bzw. als Verminderung der Einstandspreise berücksichtigt.<sup>75</sup>
  
- Personalkosten: Unter diesen Kosten versteht man die Summe aller Aufwendungen für das Unternehmen, die direkt oder indirekt mit der Vergütung des Faktors Arbeit zu tun haben. Die Personalkosten gliedern sich in Entgelt, Personal- oder Zusatznebenkosten und sonstige Personalkosten.<sup>76</sup>
  
- Sonstige Kosten: Sonstige Kosten sind Kosten, die nicht mit der Haupttätigkeit des Unternehmens zusammenhängen. Neben den Betriebskosten muss das Unternehmen auch andere Aufwendungen wie Zinsaufwendungen, Abgang von Anlagevermögen uvm. berücksichtigen.
  
- Kennzahlen Bilanz:
  - Eigenkapitalquote: Diese Kennzahl gibt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital eines Unternehmens an. Das Eigenkapital wird ins Verhältnis zum Gesamtkapital berechnet. Je höher die Eigenkapitalquote umso geringer ist die Verschuldung des Unternehmens.<sup>77</sup>
  
  - Lagerwert: Diese Kennzahl gibt Aufschluss über den Anteil an Vorräten an der Bilanzsumme. Die Vorräte werden im Verhältnis zur Bilanzsumme berechnet und sind somit ein Maß für die Kapitalbindung des Umlaufvermögens.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2001), S. 148 f.

<sup>76</sup> Vgl. WAGNER/BARTSCHER/NOWAK (2002), S. 191.

<sup>77</sup> Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 42.

<sup>78</sup> Vgl. SCHNEIDER/HENNIG (2001), S. 205 f.

Diese Kennzahlen werden zum Teil tabellarisch und grafisch im bestehenden Management Report dargestellt. Die grafische Darstellung soll den Berichtslern die Entwicklung der jeweiligen Kennzahlen verdeutlichen.

Bilanz und GuV Single Month/Year-to-date/Full-Year

Die Bilanz und GuV gliedern sich in die nachstehende Struktur mit dem Schwerpunkt auf den wichtigsten Aufwands- und Ertragskategorien, welche für die Yaasa Gruppe als entwicklungsorientiertes und handelsorientiertes Unternehmen relevant sind. Sowohl die GuV als auch die Bilanz werden im Actual, Year-to-date sowie zum Full-Year gezeigt. Eine Gegenüberstellung der Vorjahres-, Budget und der tatsächlichen Werte wird ebenfalls dargestellt, um Abweichungen zu erkennen.

<b>Yaasa</b>
+ Sales Revenues
- Sales deductions
<b>= Revenues total</b>
- Sales returns
- Sales fees
<b>= Net Revenues total</b>
- Cost of goods sold
<b>= Gross Profit I</b>
- Direct advertising expenses
<b>= Gross Profit II</b>
- Personnel
- Depreciation
- Other expenses
<b>= EBIT</b>
- Cost of procuring money
- Interest expenses
+ Interest earnings
<b>= Result from ordinary operations</b>
+ Other income
<b>= Result before tax</b>
- Tax on income
<b>= Result after tax</b>

**Tabelle 1:** Gliederung GuV Yaasa,  
Quelle: eigene Darstellung.

Yaasa LIVING AG	
Intangible assets	Paid-in capital
Tangible assets	Reserves
Financial assets	Net income
	Retained earnings
<b>A. Fixed assets</b>	<b>A. Equity</b>
Inventory	
Goods in transit	<b>B. Shareholder Loan</b>
Accounts receivables (from non affiliates)	
Accounts receivables (from affiliates)	<b>C. Accruals for liabilities and charges</b>
Other receivables (from non affiliates)	
Other receivables (from affiliates)	Bank liabilities
Liquid assets	Accounts payables (to non affiliates)
	Accounts payables (to affiliates)
	Other liabilities (to non affiliates)
	Other liabilities (to affiliates)
<b>B. Current assets</b>	<b>D. Liabilities</b>
<b>C. Accrued income</b>	<b>E. Deferred income</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>TOTAL LIABILITIES &amp; EQUITY</b>

**Tabelle 2:** Gliederung Bilanz Yaasa,  
Quelle: eigene Darstellung.

### Cash Flow Rechnung:

Die Kapitalflussrechnung stellt den Nettozufluss oder -abfluss von Zahlungsmitteln während einer bestimmten Periode dar und ist damit eine der wichtigsten Kennzahlen zur Analyse der Rentabilität und Finanzkraft. Ziel der Kapitalflussrechnung ist es, eine ausreichende Transparenz über den Cash Flow eines Unternehmens zu gewährleisten und das finanzielle Überleben des Unternehmens zu sichern. Der Cash Flow kann auf verschiedene Arten ermittelt werden.<sup>79</sup> Der Zahlungsmittelüberschuss bzw. -verbrauch einer Periode wird bei der Yaasa Gruppe nach der indirekten Methode ermittelt. Ausgehend vom Jahresüberschuss werden alle nicht zahlungswirksamen Aufwendungen addiert und alle nicht zahlungswirksamen Erträge subtrahiert. In der Kapitalflussrechnung sind die Zahlungsströme getrennt nach dem Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, aus Investitionstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit dargestellt. Die Summe dieser drei Cash Flow's entspricht der Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente einer Berichtsperiode.<sup>80</sup>

### Sales Forecast

Der Sales Forecast stellt die Entwicklung der Umsatzerlöse in den bevorstehenden Monaten des Wirtschaftsjahrs dar und wird pro Sales Kanal geplant. Diese Verkaufsprognose beruht auf den historischen Daten und wird von der Abteilung Sales auf den Status der aktuellen Verkaufssituation und -erwartung angepasst. Die Hochrechnung der Umsätze erfolgt in verkaufte Stück pro Produkt multipliziert mit dem jeweiligen Verkaufspreis. Zusätzlich findet die Produktkalkulation in diesem Teil des Management Reports seine Anwendung, um die zu erwartenden Herstellkosten für die verkauften Stück zu berechnen. Der Sales Forecast wird nur in der schweizer Gesellschaft im Management Report integriert. Bei der amerikanischen Tochtergesellschaft werden die Umsätze auf Basis zu erwartenden Einnahmen geplant und anhand eines relativen Schätzwertes die Herstellkosten berechnet.

### **Ergebnisse aus der Analyse des bestehenden Management Reports**

Zur Analyse des bestehenden Management Report wurde der zweite Teil der Checkliste<sup>81</sup> von den Befragten befüllt. Die Fragestellungen wurden auf Basis des magischen Vierecks formuliert, um die Optimierung eines überlegten Management Reports zu ermöglichen. Die Checkliste teilt sich daher in die vier Teilbereiche des magischen Vierecks, Steuerungsrelevanz und Strategie, Nutzen für das Management, Effizienz im Reporting und Interaktion zwischen Controlling und Management. Beide Gesellschaften haben beim bestehenden Management

---

<sup>79</sup> Vgl. SCHAWEL/BILLING (2018), S. 69 f.

<sup>80</sup> Vgl. SCHAWEL/BILLING (2018), S. 70 f.

<sup>81</sup> S.Anhang: Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports, S. 83 ff.

Report mit einer Bewertung im Bereich „sehr hilfreich – geringe Anpassungen“ abgeschlossen. Ein Erkennen der Optimierungspotenziale wird bei genauerer Betrachtung der einzelnen Kriterien möglich. Nachstehend werden die Ergebnisse aus den vier Teilbereichen dargestellt.

#### Steuerungsrelevanz und Strategie

Beim ersten Teilbereich der Steuerungsrelevanz und Strategie wurden vier wesentliche Fragen gestellt. Hierbei zielte die erste Frage darauf ab, ob der Management Report eine Hilfestellung zum Steuern des Unternehmens darstellt. Die Frage wurde seitens der amerikanischen Tochtergesellschaft mit „sehr hilfreich“ eingestuft, von der europäischen Muttergesellschaft mit „etwas hilfreich“. Daraus folgend ist eine geringe bzw. teilweise Anpassung des Management Reports in Hinsicht der Fragestellung erforderlich. Die zweite Frage sollte aufzeigen, ob der Management Report zur Umsetzung der Strategie hilfreich ist. Diese beantwortete die Yaasa Studios Inc. mit der Note 4 welche den Management Report als „nur bedingt hilfreich“ einstuft, sowie von der Yaasa Living AG mit der Note 3 welche den Management Report als „etwas hilfreich“ einstuft. Hier sind Anpassungen notwendig um den Management Report dahingehend zu optimieren, sodass der Management Report die Umsetzung der Strategie besser unterstützt. Die dritte Frage beantwortete die europäische Muttergesellschaft wie auch die amerikanische Tochtergesellschaft mit „sehr hilfreich“. Die Fragestellung hierzu war, ob der Management Report bei der Messung der Ziele hilft. Abgeleitet daraus, wird der Management Report diesen Anforderungen gerecht, wobei geringe Anpassungen dennoch zu einer Verbesserung führen können. Die letzte Fragestellung bezog sich auf abteilungsübergreifende Kennzahlen, welche zur Steuerung notwendig sind. Im Speziellen wurde hinterfragt, ob der Management Report eine ausgewogene Berichterstattung der Sales, Logistik und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen liefert. Die Antwort der Yaasa studios Inc. war „nur bedingt hilfreich“, die Antwort der Yaasa Living AG war „überhaupt nicht hilfreich“ mit dem Zusatz, dass diese Berichterstattung aktuell nicht vorhanden ist. In Bezug auf diese Frage besteht Handlungsbedarf.

#### Nutzen für das Management schaffen

Der zweite Teilbereich bestehend aus fünf Teilfragen soll aufzeigen, ob der aktuelle Management Report einen Nutzen für das Management darstellt. Die Fragen beziehen sich auf das Layout, die grafische Darstellung des Berichtes, die Unterstützung in der Vorbereitung für Entscheidungen sowie Kommunikation für externe Adressaten und auf die Erhebung der Notwendigkeit von ausführlichen Kommentaren zu Kennzahlen. Die erste Frage bezieht sich auf das Layout des Management Reports und ob die Lesbarkeit dadurch unterstützt wird. Die

europäische Muttergesellschaft bewertet dies mit „sehr hilfreich“, die amerikanische Tochtergesellschaft bewertet dies mit „etwas hilfreich“. Die zweite Fragestellung bezieht sich auf die grafische Aufbereitung von Ergebnissen und ob diese die Lesbarkeit des Berichtes unterstützt. Hier antworten die Yaasa Living AG mit „etwas hilfreich“ und die Yaasa studios Inc. mit „sehr hilfreich“. Basierend auf den beiden Antworten besteht kaum Verbesserungspotential. Die dritte Frage zielt drauf ab, herauszufinden, ob der Management Report bei der Vorbereitung von Entscheidungen hilfreich ist. Diese Frage bewertete die schweizer Muttergesellschaft mit der Note 2, was „sehr hilfreich“ bedeutet, die amerikanische Tochtergesellschaft vergibt für diese Frage die Note 3, was „etwas hilfreich“ bedeutet. In diesem Kontext besteht weiteres Verbesserungspotenzial. Bei der vierten Frage, die dazu dient, festzustellen ob der Management Report als Kommunikationsinstrument zu externen Adressaten unterstützt, antwortete die Muttergesellschaft mit „äußerst hilfreich“, die Tochter stimmt dem zu. Daraus folgend ist hinsichtlich externer Adressaten keine Anpassung notwendig. Bei der letzten Fragestellung gilt es zu erheben, ob Kommentare ergänzend zu den Kennzahlen einen Nutzen darstellen. Der CEO wie auch der Head of Finance beantworteten diese Frage mit „überhaupt nicht hilfreich“ bzw. nicht vorhanden. In weiterer Folge muss ermittelt werden ob Kommentare zu den Kennzahlen einen Mehrwert für das Management darstellen.

#### Effizienz im Reporting

Der Teilbereich Effizienz im Reporting wurde mit zwei Fragen in der Checkliste erfasst. Die erste Frage bezieht sich hierbei auf die Geschwindigkeit, mit welcher der Management Report bereitgestellt werden kann, sowie dessen Aktualität. Der Head of Finance benotet diese Frage mit „etwas hilfreich“, der CEO mit „nur bedingt hilfreich“. Es lässt sich daraus ableiten, dass die Geschwindigkeit zur Erstellung des Management Reports ein weiteres Defizit für beide Gesellschaften darstellt. Die zweite Fragestellung lautete „Hilft Ihnen die Häufigkeit der Übermittlung des Management Reports?“ Diese Frage wurde von der europäischen Mutter und der amerikanischen Tochter mit „äußerst hilfreich“ bewertet. Die Frequenz der Übermittlung des Berichtes ist somit ideal gewählt.

#### Interaktion zwischen Controlling und Management

Der größte Teilbereich wird durch die Interaktion zwischen Controlling und Management dargestellt. Sechs Teilfragen sollen Aufschluss darüber geben, ob die Interaktion zwischen den einzelnen Bereichen ausreichend erfüllt wird. Dabei zielt die erste Frage darauf ab, ob der Management Report im Bereich des Führungsprozesses unterstützt. Der Head of Finance bewertete dies in der schweizer Mutter mit „sehr hilfreich“, der CEO mit „etwas hilfreich“ in der

amerikanischen Tochter. Es besteht in diesem Kontext Optimierungspotential. Die zweite Fragestellung wurde von der europäischen Mutter mit der Note 1 beurteilt, die amerikanische Tochter antwortete mit der Note 2, demnach besteht kein Handlungsbedarf bei der Yaasa Living AG, eine Anpassung würde seitens Yaasa studios Inc. zu einer Verbesserung führen. Die nächste Frage zielt auf die Interaktion der beiden Bereiche Controlling und Management ab, im Speziellen ob der Management Report dabei unterstützt, Verbesserungen aufzunehmen. Die europäische Muttergesellschaft bewertet diese Frage wieder mit „äußerst hilfreich“, die amerikanische Tochtergesellschaft schließt sich dem an, eine Anpassung ist daraus folgend nicht erforderlich. Die vierte Frage bezieht sich darauf, ob der Management Report zur Vorbereitung von Entscheidungen hilfreich ist. Hier antwortet die Yaasa Living AG, wie auch die amerikanische Yaasa studios Inc. mit „sehr hilfreich.“ Demnach können geringe Anpassungen vorgenommen werden, um dies zu verbessern. Die fünfte Frage, ob der Management Report für Board Meetings unterstützend ist, wurde von beiden Gesellschaften mit der Note 2 bewertet, somit als sehr hilfreich beurteilt. Minimale Anpassungen können hier vorgenommen werden. Die letzte Frage zielt darauf ab, ob der Management Report bei der Kommunikation mit Mitarbeitern hilft. Diese Frage wurde mit „nur bedingt hilfreich“ und „etwas hilfreich“ bewertet. Hier besteht enormes Verbesserungspotential.

Durch die Darstellung des bestehenden Management Reports und des Reportingprozesses, wurde mit Hilfe einer Checkliste analysiert. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass nur marginale Anpassungen vorgenommen werden müssen, um die Bedürfnisse der Adressaten zu befriedigen. Die aufgezeigten Defizite sind in den einzelnen Teilbereichen festgehalten und dienen als Basis für die Optimierung des standardisierten Management Reportings bei Yaasa.

## 4 Identifikation von Optimierungspotenzialen im Management Reporting

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse im Kapitel drei, sollen in diesem Kapitel die Optimierungspotenziale identifiziert werden. Die Anforderungen des Kooperationsunternehmens an den Management Report müssen ermittelt werden, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu garantieren. Anhand von drei Tiefeninterviews sollen die Potenziale erhoben werden. Dabei wird insbesondere auf die Anforderungen des Managementteams eingegangen. Die Ergebnisse werden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Danach erfolgt eine Priorisierung nach der MoSCoW-Methode, um einen standardisierten Bericht zu gewährleisten. Festgelegt werden, welche Inhalte in Bezug auf Vollständigkeit der Informationen enthalten sein sollen, um die Qualität und Lesbarkeit des Berichts zu optimieren.

### 4.1 Qualitative Erhebung

Um die notwendigen Daten und Informationen zur Optimierung des Management Reports zu sammeln, sind Tiefeninterviews geeignet. Diese qualitative Datenerhebung wird anhand eines Leitfadens geführt. Der Interviewleitfaden ist im Wesentlichen von den Forschungsfragen geprägt. Nachstehend wird die methodische Vorgehensweise des Tiefeninterviews geschildert, sowie auf die Verschriftlichung der Interviews eingegangen. Die Erstellung der Leitfäden und die Informationen zu den Interviewpartnern werden aufgezeigt, im Anschluss werden die Ergebnisse des Interviews veranschaulicht und interpretiert.

Generell dienen Interviews dazu, Wissen zu erheben. Gäbe es keine Wissensunterschiede, wären Interviews sinnlos und unnötig. Die Qualität des Wissens ist nicht ausschlaggebend, sondern die Befragten haben ein gewisses Maß an Wissen, das erhoben werden soll. Je nach den bevorzugten methodischen Gründen können drei verschiedene Formen von Tiefeninterviews unterschieden werden. Um die verschiedenen Formen von Wissen zu definieren, werden die folgenden Vorfragen gestellt:<sup>82</sup>

- Welche Arten von Wissen zielen auf das Interview ab?
- Welches Wissen ist von Interesse?
- Welche Frageformen empfehlen sich für die verschiedenen Wissensformen?

---

<sup>82</sup> Vgl. BOGNER (2014), S.17.

### **4.1.1 Ablauf und angewandte Methodik: Tiefeninterview**

Die Befragung von Personen liefert ein hohes Maß an Informationen. Die Befragten sind keinem Gruppendruck ausgesetzt und müssen ihre Meinung nicht rechtfertigen. Bei einem Tiefeninterview muss die Rolle des Interviewers und des Befragten definiert werden. Das Ziel des Gesprächs sollte klar formuliert sein. Die notwendigen Eingaben für die Konstruktion des Leitfadens werden aus den Vorüberlegungen zum Entwurf angesprochen.<sup>83</sup>

#### **Vorbereitung**

Die Vorbereitung bestimmt die Art und Form der Befragung und wer befragt werden soll. Es gibt drei verschiedene Formen des Interviews: das schriftliche Interview, das mündliche Interview und das Telefoninterview. Das mündliche Interview ist das häufigste. In diesem Fall ist der Interviewer anwesend und stellt die Frage direkt an die Zielperson.<sup>84</sup>

Es wird zwischen drei verschiedenen Interviewformen unterschieden, standardisiertes, strukturiertes und freies Interview. Ein freies Interview dient in der Regel nicht der statischen Auswertung, sondern der Gewinnung von Informationen. Spontane Gesprächsimpulse dominieren diese Form des Interviews. Offene Fragen führen zu detaillierten Antworten. Ein strukturiertes Interview wird mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Vorformulierte Primärfragen werden in einer vorgegebenen und wörtlichen Reihenfolge gestellt, jedoch können Sekundärfragen ad hoc formuliert und gestellt werden. Bei einem standardisierten Interview werden alle Fragen in geschlossener Form gestellt. Die Antwortmöglichkeiten sind vorgegeben, da die Auswertung hier ein zentraler Bestandteil ist.<sup>85</sup>

Im Zusammenhang mit der Identifikation von Optimierungspotenziale des Management Reports wurde das strukturierte Interview mit mündlicher Befragung gewählt. Um vielfältige Informationen zu generieren, können bei dieser Art des Interviews bestimmte Aspekte durch Sekundärfragen angesprochen werden.

#### **Analyse**

Die Auswertung der Interviews erfolgt nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING, da diese für die systematische Verarbeitung großer Datenmengen geeignet sind.<sup>86</sup> Das Verfahren besteht aus mehreren Interpretationsstufen, die die Nachvollziehbarkeit für

---

<sup>83</sup> Vgl. REINMUTH (2008), S. 92; FELDBRÜGGE (2008), S. 129.

<sup>84</sup> Vgl. KAISER (2014), S. 72; FELDBRÜGGE (2008), S. 131 ff.

<sup>85</sup> Vgl. KAISER (2014), S. 72.

<sup>86</sup> Vgl. MAYRING (2015), S. 131.

Außenstehende sicherstellen. Diese bestehen aus Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die wesentlichen Inhalte werden in der Zusammenfassung mit Hilfe des Transkripts dargestellt. Ziel der Explikation ist es, die unklaren Textstellen durch zusätzliches Material zu ergänzen und so das Verständnis zu erhöhen. Die Strukturierung findet nach den inhaltlichen Kriterien statt. Die wesentlichen Aspekte werden gefiltert und in Kategorien eingeteilt.<sup>87</sup>

## 4.1.2 Auswahl der Befragten

Die Identifikation von Optimierungspotenzialen erfordert eine geeignete Auswahl von Interviewpartnern, die es als Befragte ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven auf die Fragestellungen zu erhalten. Die nachstehenden Fragen unterstützen die Auswahl:<sup>88</sup>

- Welcher der potenziellen Befragten verfügt über die relevanten Informationen und den entsprechenden Kenntnisstand?
- Welcher dieser potenziellen Befragten ist in der Lage genaue Informationen zu liefern?
- Welcher dieser potenziellen Befragten ist verfügbar und auch bereit Auskunft zu geben?

Daraus resultierte die Auswahl der Befragten, wie in der folgenden Tabelle ersichtlich.

Auswahl der Befragten			
	Firmenzugehörigkeit	Dauer der Ausübung der Position/Rolle	Position/Rolle
Interview 1	5 Jahre	5 Jahre	CEO
Interview 2	2 Jahre	2 Jahre	Head of Marketing/Sales
Interview 3	3 Jahre	3 Jahre	Head of R&D/Operations

**Tabelle 3:** Auswahl der Befragten,  
Quelle: eigene Darstellung.

Um einen möglichst hohen Informationsgehalt zu erreichen, wurden Personen mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen Yaasa ausgewählt. Auf diese Weise wird ein möglichst breites Spektrum an Optimierungspotenzialen, die im aktuellen Management Report und Prozess bestehen, sowie mögliche Widersprüche identifiziert. Yaasa ist ein sehr dynamisches Unternehmen im Bereich des eCommerce, daher ist es sinnvoll, alle Teilbereiche des Unternehmens zu befragen. Die drei essenziellen Kriterien für die Auswahl der Befragten sind bei jedem Interview gegeben:

<sup>87</sup> Vgl. MAYRING (2015), S. 65 ff.

<sup>88</sup> Vgl. KAISER (2014), S. 72.

**Interview 1:** Der Chief Executive Officer ist zuständig für den gesamten Unternehmensablauf der Yaasa Living AG und der Yaasa studios Inc. Er kennt ebenfalls die strategischen und operativen Abläufe des jungen Unternehmens. Er ist auch Teilnehmer beim monatlichen Finanzmeeting.

**Interview 2:** Die Head of Marketing/Sales ist für die Verkaufszahlen und den Einsatz für Werbungskosten im Unternehmen zuständig. Von ihr werden auch monatlich die Verkaufszahlen, Marketingausgaben und Beratungskosten im Bereich Marketing bereitgestellt und in den Management Report eingepflegt. Sie ist auch Teilnehmerin beim monatlichen Finanzmeeting.

**Interview 3:** Der Head of R&D/Operations ist zuständig für die Supply Chain des Unternehmens sowie der Forschung und Entwicklung und sorgt für die Bereitstellung der errechneten Herstellkosten pro Produkt, welche von ihm in den Management Report eingepflegt werden. Er ist auch Teilnehmer beim monatlichen Finanzmeeting.

### **4.1.3 Konstruktion und Inhalte des Interview-Leitfadens**

In Bezug auf die Vorbereitung und Durchführung von Tiefeninterviews wird ein Leitfaden für qualitative Erhebungen entwickelt. Diese haben eine Doppelfunktion. Sie dienen zum einen der Strukturierung des Sachgebietes und zum anderen als Hilfsmittel in der Erhebungssituation. Leitfäden sind daher ein wichtiges Instrument im Forschungsprozess, noch vor der Datenerhebung.<sup>89</sup> Sie ist gleichzeitig die Übersetzung des Forschungsproblems in konkrete Interviewfragen, die für die Befragten verständlich und beantwortbar sind.<sup>90</sup>

Der Aufbau des Leitfadens ist in verschiedene Themenblöcke unterteilt, die auf ein bis drei Primärfragen basieren. Diese dienen als zentraler Anreiz für die Diskussion. Zusätzlich zu den Hauptfragen werden Nebenfragen formuliert, um diese zu vertiefen. Diese Fragen werden gestellt, wenn die Primärfrage nicht den erforderlichen Detaillierungsgrad liefert. Der Leitfaden ist nicht als Vorlage zum Lesen der Fragen gedacht, sondern in erster Linie als Gedächtnisstütze.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. BOGNER (2014), S. 27 f.

<sup>90</sup> Vgl. KAISER (2014), S. 52.

<sup>91</sup> Vgl. BOGNER (2014), S. 28 f.

Die Struktur der Fragestellung spielt bei der Konstruktion des Interviewleitfadens eine zentrale Rolle. Daher ist es sinnvoll, die Prinzipien der Formulierung zu berücksichtigen:<sup>92</sup>

- Die Fragen in Alltagssprache, die leicht, verständlich, klar und einfach ist zu formulieren.
- Die Fragen kurz, neutral und konkret formulieren.
- Bei der Formulierung der Fragen sollten nur eindeutige Begriffe verwendet werden.
- Es darf keine Provokation auf eine bestimmte Antwort vorliegen.
- Die Frage sollte sich ausschließlich auf den Sachverhalt beziehen.
- Doppelte Verneinungen sind zu vermeiden.

Auf Basis dieser Grundsätze wurde der Interviewleitfaden<sup>93</sup> für die Befragung erstellt. Der Leitfaden gliedert sich in drei Teile, Einleitungsfragen, Primärfragen und Abschlussfragen. Die Befragung konzentriert sich auf die inhaltliche Optimierung des Management Reports, die grafische Aufbereitung sowie den Reportingprozess. Um den Informationsgehalt zu erhalten, sind die Primärfragen direkt darauf ausgerichtet. Die daraus resultierenden Antworten sollen zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen. Sekundäre Fragen werden spontan formuliert, wenn der gewünschte Detaillierungsgrad nicht erreicht wird. Folgende Fragen werden an die Befragten gestellt, nachstehend wird die Relevanz der Fragen begründet.

#### Was verstehst du grundsätzlich unter einem Management Report?

Diese Frage soll den allgemeinen Wissenstand der Befragten erheben und Aufschluss darüber geben, ob alle Befragten ein ähnliches Verständnis über die Definition eines Management Reports haben. Außerdem dient diese Frage auch als Einstiegsfrage, um den Einstieg in das Interview zu erleichtern.

#### Wozu verwendest du den derzeitigen Management Report? Mehrere Antworten sind möglich.

Im Zuge diese Frage gilt es herauszufinden, wofür die Befragten den derzeitigen Management Report verwenden, daraus ableitend kann der Nutzen festgestellt werden. Folgende Beispiele dienen als Anregung für die Interviewpartner um die Fragestellung zu beantworten. Vorbereitung für Entscheidungen, Board Meeting, Kommunikation an die Mitarbeiter, Steuerungsinformation, Keine Verwendung oder andere.

---

<sup>92</sup> Vgl. GLÄSER (2009), S. 144 f; FELDBRÜGGE (2008), S. 135 f.

<sup>93</sup> S. Anhang: Interviewleitfaden, S. 94 f.

Hilft dir das Management Reporting beim Steuern deines Geschäftsbereiches? Bitte begründe deine Antwort.

Hierbei soll herausgefunden werden, ob die Kennzahlen und Auswertungen des Management Reports hilfreich bei der Steuerung des eigenen Geschäftsbereiches sind oder ob der Management Report nicht genügend Informationen für alle Berichtsempfänger bereitstellt. Bei fehlender Informationsbereitstellung können Optimierungspotenziale abgeleitet werden.

Welche Informationen nutzt du aus dem derzeitigen Management Report? (Management Report wird zur Hilfestellung vorgelegt)

Aufgrund der Erhebung des Nutzens der Informationen kann ermittelt werden, welche der bereitgestellten Informationen tatsächlich als Informationsquelle dienen. Dadurch werden Verbesserungen in der Informationsbereitstellung erkannt.

Bist du der Meinung, dass der derzeitige Management Report eine Ausgewogenheit zwischen Finanz-, Sales- und Supply Chain Informationen vorweist? Bitte begründe deine Antwort.

Mit dieser Fragestellung soll der Inhalt des Management Reports auf Optimierungspotenziale untersucht werden. Nur ein Management Report, welcher vollständige Informationen aus allen Geschäftsbereichen liefert, kann einen Mehrwert für das Managementteam darstellen.

Welche Erwartungen hast du bezugnehmend auf den Inhalt an den zukünftigen Management Report? Bitte begründe deine Antwort.

Diese Frage zielt darauf ab, die inhaltliche Erwartungshaltung der Berichtsempfänger an den zukünftigen Management Report zu erheben. Ableitend aus den Verbesserungspotenzialen kann zukünftig ein vollständiger Management Report erstellt werden, welcher für Steuerungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen nützlich ist.

Welche Erwartungen hast du an das Layout des Management Reports? Mehrere Antworten sind möglich.

Die Erwartungen an das Layout des Management Report sollen in dieser Frage erhoben werden, um den Berichtsempfängern zukünftig die Lesbarkeit des Berichtes zu erleichtern. Den Befragten werden die folgenden Auswahlmöglichkeiten aufgezeigt:

- Form (Papier Interaktiv)
- Inhaltsverzeichnis (ja oder nein)
- Grafische Lesehilfe (Ampeln, Controlling Tacho)

Hilft dir das Management Reporting, wenn du eine Entscheidung vorbereitest oder triffst?

Bitte begründe deine Antwort.

Bei der Beantwortung dieser Frage sollen zwei Unterfragen einen höheren Detailgrad der Antwort liefern. Die Unterfragen werden wie folgt formuliert:

- Wenn ja nenne die Informationen, welche du nutzt.
- Wenn nein, welche Informationen könnten deine Entscheidungen unterstützen?

Zusätzlich soll die Frage Auskunft über den Nutzen der Informationsverwendung liefern, um eventuelle Optimierungen zu erkennen.

Wären Kommentare zu den Kennzahlen von Vorteil? Wenn ja, wessen Aufgabe wäre es, einen Kommentar zu schreiben?

Eine Beantwortung dieser Frage soll Klarheit über die Notwendigkeit für Kommentare zu Kennzahlen liefern. Die Frage soll erheben, ob ein Kommentar der monatlichen Ergebnisse vor dem Finanzmeeting für das Managementteam von Vorteil ist.

Wie zufrieden bist du mit der Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports? Bitte begründe deine Antwort.

Die Zufriedenheit des Zeitpunktes der Übermittlung des bestehenden Management Reports soll erhoben werden. Anhand der Zufriedenheit kann erkannt werden, ob Optimierungspotenziale zum bestehenden Management Reporting vorhanden sind. Aus der Analyse des bestehenden Prozesses ging hervor, dass die Berichtsübermittlung ein Optimierungspotenzial darstellt.

Wäre ein zusätzliches oder anderes Reporting Intervall von Vorteil? Bitte begründe deine Antwort.

Anhand der Erhebung des Reporting Intervalls wird ermittelt, ob ein Verbesserungspotenzial besteht und eine neue Frequenzvorteilhafter für die Berichtsempfänger wäre. Die Antwort dieser Frage fließt in die Optimierung des Reportingprozesses mit ein.

Wärst du bereit, das bestehende Reporting in regelmäßigen Abständen, wie z.B. jährlich oder bei Bedarf gemeinsam mit der Controlling Abteilung auf Verbesserungsbedarf zu durchleuchten? Bitte begründe deine Antwort.

Diese Fragestellung soll klären, ob das Managementteam an den Verbesserungen des Management Reportings interessiert ist. Yaasa ist ein dynamisches Unternehmen, welches sich im Wachstum befindet und laufend Anpassungen im Management Reporting vornehmen muss.

### Hast du noch weitere Anregungen bzw. Anmerkungen in Bezug auf die Optimierung des Management Reports und dem Reportingprozess?

Diese Abschlussfrage zielt darauf ab, dem Befragten die Chance zu geben, offene Themenbereiche anzusprechen, welche im Zuge des Interviews vernachlässigt bzw. nicht behandelt wurden. Häufig ergeben sich aus dieser Frage wichtige Detailinformationen, welche aus den zuvor gestellten Fragen nicht erhoben werden könnten.

## **4.2 Darstellung der Ergebnisse**

Die empirischen Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurden nach der Interpretation mittels MoSCoW-Priorisierung in vier Kategorien unterteilt. Der Informationsgehalt der Interviews ist zusammengefasst und lässt aufgrund der Einteilung in diese Kategorien eine Beantwortung der Forschungsfragen und weitere interessante Einblicke in die Optimierungspotenziale des Management Reporting der Yaasa zu.

Die MoSCoW-Priorisierung unterteilt die Anforderungen in vier Gruppen und ist ein Akronym für Must, Should, Could und Have. Die MoSCoW-Priorisierung ist eine Methodik aus dem Change-Management, bei der sich die vier Gruppen in Must-Have, Should-Have, Could-Have und Won't-Have unterteilen.<sup>94</sup> Durch die Anwendung der MoSCoW Technik können häufig Entscheidungen darüber getroffen, ob etwas ein unverzichtbares Element der Veränderung ist oder ob etwas weggelassen werden kann, wenn die Ressourcen knapp werden. Nachstehend werden die vier Kategorien näher erläutert:<sup>95</sup>

- **Must-Have:** Diese Kategorie stellt essenzielle Punkte für die Realisierung dar. Kein alternativer Weg ist hierfür möglich. Die Umsetzung ist für die Abnahme zwingend erforderlich.
- **Should-Have:** Der Erfolg kann auch ohne dieses Nutzenpaket erfolgen. Es gibt andere Wege, wobei diese nicht die optimale Lösung darstellen. Ein anderer Weg verursacht Kosten und bindet Ressourcen.
- **Could-Have:** Wünschenswertes Paket, welches nicht essenziell notwendig ist. Alternative Wege bestehen und können ohne großen Ressourcenaufwand genutzt werden. Dieses

---

<sup>94</sup> Vgl. KUSTER/BACHMANN/HUBER/HUBMANN/LIPPMANN/SCHNEIDER/SCHNEIDER/ WITSCHI/ WÜST (2019), S. 90.

<sup>95</sup> Vgl. FRANKLIN (2014), S. 28.

Paket kann umgesetzt werden, wenn alle Must- und Should-Anforderungen erfüllt sind und noch ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

- **Won't-Have:** Die Realisierung kann gut ohne dieses Nutzenpaket erfolgen. Die Idee wird noch nicht umgesetzt, sondern in einem Ideenpool oder einer Anforderungsliste für die Zukunft gespeichert.

Die Erkenntnisse aus den drei Tiefeninterviews wurden transkribiert, zusammengefasst und im Anschluss in die vier Kategorien nach der MoSCoW-Priorisierung gegliedert. Die Antworten auf die einzelnen Fragen von allen Interviewpartnern wurden verglichen und in Stichworten niedergeschrieben. Im Zuge des Abgleiches der Antworten auf die Primärfragen, wurden die Optimierungspotenziale welche von allen drei Personen genannt wurden, als Must-Have priorisiert. Im Bereich Should-Have wurden Verbesserungen gereiht, welche von mindestens zwei Befragten erwähnt wurden. Während in der Kategorie Could-Have alle wichtigen Anforderungen von einer Person angeführt sind, stellt die Kategorie Won't-Have ausschließlich Optimierungspotenziale dar, welche für die Befragten keinen Mehrwert zum derzeitigen Management Reporting darstellen. Die empirischen Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

#### Must-Have:

Die grafische Darstellung stellt bei allen drei Befragten ein äußerst wichtiges Optimierungspotenzial dar. In den Interviews wurde dies mit der erleichterten Lesbarkeit des Management Reports begründet. Auch eine grafische Darstellung der stärksten Umsatzträger sollen im optimierten Management Report Anwendung finden. Eine detaillierte Aufstellung der COGS sowie der Marketingausgaben ist auch von Bedeutung, dies hilft den Beteiligten starke Abweichungen schnell zu erfassen. Die Aktualität des Management Reports wurde sowohl in der Analyse der Checkliste als auch in den Tiefeninterviews als Defizit genannt. Diese Verbesserung muss im Management Reporting umgesetzt werden, um das Managementteam mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Außerdem soll auf alle Geschäftsbereiche der Yaasa Gruppe eingegangen werden. Die Befragten kritisierten, dass der bestehende Management Reports sehr Finanz lastig sei.

#### Should-Have:

Von zwei der Befragten wurde der Wunsch eines OnePager, welcher eine schnelle Übersicht über die wichtigen Informationen geben soll, geäußert. Außerdem sollen auch strategische Informationen, wie beispielsweise die Road to Break-Even mitaufgenommen werden, um definierte Ziele mit den aktuellen Zahlen vergleichen zu können. Von den Befragten

wurde der Vorteil genannt, dass frühzeitig auf Abweichungen der Ziele eingegangen werden kann. Außerdem soll ein Margencontrolling dem Management die Faktoren aufzeigen, welche die Marge in einer bestimmten Periode beeinflusst hat. Um die Übersicht des Management Reports zu garantieren, wurde ein interaktives Inhaltsverzeichnis als Should-Have klassifiziert.

Could-Have:

Ein Ampelsystem, welches positive sowie negative Abweichungen sichtbar macht wurde nur von einem Interviewpartner als Mehrwert für den Management Report erkannt, daher wurde diese Anforderung als Could-Have kategorisiert. Von einem weiteren Befragten wurde erwähnt, dass es von Vorteil ist den Return on Investment auf Produktebene darzustellen, um zu sehen wieviel vom eingesetzten Kapital in Produkten verdient wird.

Won't-Have:

In diese Kategorie wurden die Kommentare zu Kennzahlen gegliedert. Begründet wird dies mit dem monatlichen Finanzmeeting. Da der Management Report im monatlichen Finanzmeeting im Managementteam diskutiert wird, stellen Kommentare zu Kennzahlen keinen Mehrwert für die Befragten dar. Eine Umstellung des Reporting Intervalls ist für die Befragten nicht notwendig, um das Management Reporting zu verbessern.

Die geführten Tiefeninterviews mit den drei Experten aus der Yaasa Gruppe haben wesentliche Optimierungspotenziale aufgezeigt. Beide Gesellschaften haben unterschiedliche Optimierungen in den Bereichen der Informationsbereitstellung und des Reportingprozesses identifiziert. Die detaillierten Ergebnisse wurden mittels MoSCoW-Priorisierung strukturiert und dienen als Basis für die Implementierung der Optimierungen des Management Reportings.

# 5 Optimierung des Management Reportings bei Yaasa

In dem nachfolgenden Kapitel wird die Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner der Yaasa Living AG näher erläutert. Zu Beginn wird eine erstmalige Visualisierung sowie eine Verbesserung des Reportingprozesses stattfinden. In weiterer Folge wird die Optimierung des Management Reports dargestellt, welcher vom darauffolgenden Reportingleitfaden in der Anwendung unterstützt wird. Dieser Leitfaden wird in diesem Kapitel konzipiert. Das optimierte Management Reporting soll zukünftig eine einheitliche Entscheidungsgrundlage in beiden Gesellschaften der Yaasa Gruppe bilden.

## 5.1 Darstellung des Reportingprozesses

Auf Basis der qualitativen Analyse wurde der monatliche Reportingprozess im Rahmen der Masterarbeit erstmals erhoben und auf Basis der Ergebnisse optimiert und visualisiert. Durch die Standardisierung der Berichterstattung soll die rechtzeitige Bereitstellung von Informationen für das Management in Zukunft sichergestellt werden. Die Struktur des Reportingprozesses und die verwendeten Symbole werden in diesem Abschnitt definiert. Dies ist notwendig, damit der Reportingprozess von den verantwortlichen Personen gelesen, verstanden und angewendet werden kann.

Der Reportingprozess bei Yaasa stellt eine regelmäßige Wiederholung von Aktivitäten dar, um einen Management Report zu erstellen. Der optimierte Reportingprozess ist für die schweizer Yaasa Living AG sowie für die amerikanische Tochtergesellschaft Yaasa studios Inc. anzuwenden. Auf Wunsch des Kooperationspartner wurde für die Visualisierung des Reportingprozesses eine Flowchart verwendet, da weitere unternehmensinterne Prozesse diese Form der Darstellung verwenden.

Eine Flowchart, auch als Ablaufdiagramm bezeichnet, eignet sich für die Visualisierung von Tätigkeitsabfolgen. Dies kann über die horizontale oder vertikale Achse erfolgen, wobei in der Praxis die vertikale Darstellung bevorzugt wird. Bei dieser Form der Darbietung können den verschiedenen Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Die Zuständigkeiten und Verzweigungen sind für den Leser bei einer Flowchart klar erkennbar.<sup>96</sup> Im Rahmen der

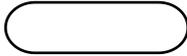
---

<sup>96</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 113.

Prozessdarstellung werden zahlreiche Symbole verwendet. Die anwendbaren Symbole sind nicht genormt und jedes Unternehmen kann seine eigenen Symbole frei wählen.<sup>97</sup>

Anhand des Ablaufdiagrammes kann ein Prozess auf einen Blick verstanden werden. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aktivitäten können nachvollzogen werden. Diese Art der Präsentation hilft vor allem neuen Mitarbeitern, den Ablauf und die grundlegenden Elemente des Prozesses zu verstehen und zu begreifen. Ein weiterer Vorteil dieser Darstellung ist, dass kontinuierliche Verbesserungen in der Weiterentwicklung des Prozessmanagements vorgenommen werden können. Durch die Verwendung standardisierter Symbole für verschiedene Arten von Aktivitäten kann ein verständlicher Prozess skizziert werden.<sup>98</sup>

Für die erstmalige Visualisierung des Reportingprozess bei Yaasa wurden standardisierte Symbole der Norm DIN 66001 angewendet, somit kann eine einheitliche Darstellung der Ablaufdiagramme ermöglicht werden.<sup>99</sup>

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Start/Ende		Startpunkt oder Ende eines Prozesses
Dokumente		Dokumente, Aufzeichnungen, Informationen
Pfeil		Verbindung der Prozessschritte
Funktion		Tätigkeit oder Prozessschritt
Entscheidung		Ereignis aufgrund einer Entscheidung
Pfeil		Deadlines

**Abbildung 7:** Symbole zur Prozessdarstellung,  
Quelle: eigene Darstellung.

Das Management Reporting ist ein Instrument der Informationsversorgung bei Yaasa und stellt eine Brückenfunktion zwischen der Informationsbeschaffung im Rechnungswesen und der Informationsverwendung im Management dar. Daher bedarf es im Vorfeld einer Klärung welche Informationen in welchem Detailierungsgrad, in welchem Zeitrahmen und in welcher Form

<sup>97</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 123.

<sup>98</sup> Vgl. FUERMANN (2014), S. 54 f.

<sup>99</sup> S. DIN NORM 66001 (1983), S. 2 f.

geliefert werden sollen. Die erstmalige Darstellung des Reportingprozesses<sup>100</sup> bei Yaasa soll diese Fragestellung beantworten und erkannte Defizite, wie beispielsweise die zu späte Berichtsübermittlung eliminieren.

Der Yaasa Reportingprozess beginnt in der Finanzbuchhaltung der jeweiligen Gesellschaft. In diesem ersten Prozessabschnitt werden alle Geschäftsfälle des Unternehmens verbucht. Zum Monatsende wird ein Monatsabschluss der jeweiligen Finanzbuchhaltung durchgeführt. Das bedeutet, es werden Intercompany Abstimmungen vorgenommen sowie Abgrenzungen, Lagerbuchungen, Fremdwährungsbewertungen und Abschreibungen verbucht. Alle Buchungen, die für eine periodenreine Darstellung der Vermögens- und Ertragslage des aktuellen Monats relevant sind, sollen durchgeführt werden. Am 10. Tag des Monats muss die jeweilige Finanzbuchhaltung Saldenlisten, GuV und Bilanz an die Controlling Abteilung übermitteln. Die Finanzbuchhaltung dient als Informationsquelle, welche Daten zur Verfügung stellt.

Nach Erhalt der Daten startet die Controlling Abteilung mit den Vorbereitungen des Management Reports. Diese Vorbereitung muss bis zum 15. Tag des Monats abgeschlossen sein.

Abweichungsanalysen und Anpassungen des Forecasts prägen die nächste Tätigkeit des Reportingprozesses, die Informationsgewinnung und -verarbeitung. Sobald die Analysen erfolgt sind, kann der Forecast mit den jeweiligen AbteilungsleiterInnen besprochen werden. Die Freigabe des adjustierten Forecasts muss von den jeweiligen Head of's erfolgen. Wenn dieser noch Unstimmigkeiten entdeckt, müssen diese besprochen und angepasst werden. Nach Bereinigung der Fehler wird erneut die Zustimmung des Verantwortlichen eingeholt.

Nach Abstimmung und Anpassung des Management Reports muss die Präsentationsdatei vom Controllingteam für das Finanzmeeting erstellt werden. Die Informationsübermittlung soll spätestens zwei Tage vor dem Finanzmeeting im Format PDF an das Managementteam versendet werden und stellt die Präsentationsdatei dar. Dadurch ist eine rechtzeitige Vorbereitung auf das Meeting möglich.

Das monatliche Finanzmeeting findet am vorletzten Dienstag des Monats statt. In diesem Meeting wird mit allen TeilnehmerInnen der Management Report besprochen, Abweichungen analysiert und plausibilisiert. Der CEO entscheidet nach dem Finanzmeeting, ob der Management

---

<sup>100</sup> S. Anhang: Yaasa Reportingprozess, S. 114.

Report Unstimmigkeiten enthält. Bei offenen Fragen, welche im Zuge des Meetings nicht beantwortet werden können, muss der Management Report überarbeitet und erneut an das Managementteam versendet werden. Ein Termin mit dem Managementteam für die überarbeitete Version ist notwendig. Ist der Management Report vollständig, dann folgt es die Informationsspeicherung und der Management Report kann vom Controllingteam archiviert werden. Die Archivierung bildet das Ende des Reportingprozesses und dient gleichzeitig zur Informationsverwendung für eventuelle Rückfragen.

Die erstmalige Visualisierung des Reportingprozesses optimiert das Management Reporting dahingehend, dass die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Fristen zur Bereitstellung von Informationen sind hinterlegt und zentrale Tätigkeiten werden angeführt. Dieser Prozess stellt die Basis für die Zielerreichung, einen standardisierten Reportingprozess zur firstgerechten Erstellung des Management Reports in der Yaasa Gruppe zu gewährleisten, dar.

## **5.2 Optimierung des Management Reports**

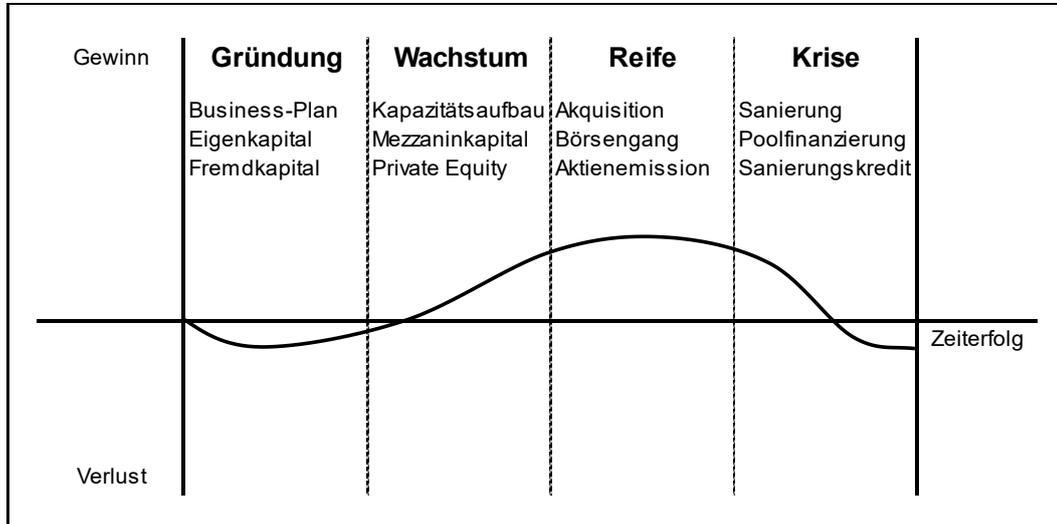
In diesem Unterkapitel erfolgt die Optimierung des Management Reports zur monatlichen Berichterstattung an das Management. Als Basis dient die qualitative Analyse des bestehenden Management Reports mittels Checkliste, sowie die Identifikation von Optimierungspotenzialen anhand der drei Tiefeninterviews. Neben den individuellen Anforderungen an den Management Report seitens des Kooperationspartners, werden die erworbenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche herangezogen. Aus dem Literaturkapitel werden die ausgearbeiteten inhaltlichen und optischen Gestaltungsmöglichkeiten unterstützend angewendet. Die Zielsetzung eines standardisierten Management Reports in der Mutter- und Tochtergesellschaft wird berücksichtigt und der Aufbau erläutert, um einen einheitlich aufbereitete Entscheidungsbasis für das Management zu gewährleisten. Daher ist der monatliche Management Report bei der Mutter- und Tochtergesellschaft ident.

Unternehmen welche sich in der Gründungs- bzw. Wachstumsphase befinden, werden in der Literatur als junge Unternehmen bezeichnet, da sich diese von etablierten Unternehmen differenzieren, wie beispielsweise die geringe Dauer der wirtschaftlichen Existenz.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 32 f.

Ein junges Unternehmen ist von den Phasen der Unternehmensentwicklung geprägt. Dieser Lebensweg des Unternehmens wird in der Literatur als Unternehmens-Lebenszyklus bezeichnet.<sup>102</sup>



**Abbildung 8:** Unternehmens-Lebenszyklus,

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an NIERMANN (2014), S. 74.

Yaasa ist ein dynamisch junges Unternehmen und befindet sich in der Wachstumsphase, demzufolge wird nachfolgend ausschließlich auf die Wachstumsphase des Unternehmens-Lebenszyklus eingegangen.

Die Wachstumsphase folgt nach der Gründungsphase und wird mit der Markteinführung begonnen. Dieser Abschnitt umfasst die Marktbewährungsphase, diese ist erfolgreich abgeschlossen, wenn die Markteinführung nachweislich gelungen ist. Hierbei wird von der technischen und wirtschaftlichen Bewährung der neuen Produkte und Verfahren auf dem Markt gesprochen. Erst bei Erreichung dieser Ziele können Unternehmen in die eigentliche Wachstumsphase eintreten. Die sich anschließende Expansionsphase ist durch eine umfassende Ausschöpfung des entdeckten Marktpotenzials, Erschließung weiterer Kundengruppen und kontinuierlicher Umsatzsteigerung gekennzeichnet. Mit der Etablierung am Markt endet die Wachstumsphase.<sup>103</sup>

Aus den oben dargestellten Erkenntnissen aus der Literatur bedarf es bei Yaasa einen Übergang im Controlling von der Gründungs- zur Wachstumsphase. In diesem Übergang unterliegen nicht nur die Unternehmensziele, -aufgaben und kritischen Führungsprobleme einem

<sup>102</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 15.

<sup>103</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 30 f.

Wandel, zusätzlich wird eine Veränderung im Ausprägungsgrad der Merkmale junger Unternehmen erkannt. Das Controlling hat sich diesen Änderungen anzupassen, um die volle Leistungsfähigkeit im Rahmen der Unterstützung der Unternehmensführung in der jeweiligen Phase zu erbringen.<sup>104</sup>

Für die Optimierung des Management Reports wurde das bestehende Excel Tool überarbeitet, um alle Anforderungen des Kooperationspartners sowie die erhobenen Optimierungspotenziale zu erfüllen. Eine Präsentationdatei stellt den Output des optimierten Management Report Excel Tools dar, welches nachfolgend beschrieben wird. Die Durchführung des Excel Tool wird im Reportingleitfaden<sup>105</sup> erklärt. Zukünftig werden die Inhalte und der Aufbau des Management Reports in regelmäßigen Abständen überprüft und analysiert. Wünsche und Anregungen vom Management werden gesammelt und eine Überarbeitung vorgenommen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Inhalte den Informationsbedürfnissen entsprechen und als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden können.

Nachstehend wird der Aufbau des optimierten Management Reports<sup>106</sup> aufgezeigt, welcher ein Standardbericht ist und bei Bedarf um Abweichungsanalysen ergänzt wird.

### **Deckblatt**

Das Deckblatt des Management Reports beinhaltet die Überschrift, die Berichtsperiode und den Namen der jeweiligen Gesellschaft. Das Deckblatt dient den Berichtsempfängern als Überblick und Einstimmung auf die nachfolgenden Informationen.

### **Inhaltsverzeichnis**

Das Inhaltsverzeichnis wurde in der Analyse als Should-Have klassifiziert, weil der Management Report den Nutzen auch ohne das Inhaltsverzeichnis erfüllt. Dennoch erfolgte die Umsetzung dieses Optimierungspotenzials, da bereits auf der ersten Seite erkannt wird, welche Inhalte im Management Report dargestellt werden. Außerdem ist aufgrund der Verlinkungen, ein schnelles Navigieren zu den beinhalteten Informationen möglich.

### **Fact Sheet**

Das Fact Sheet stellt ein Notizfeld dar, welches die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Management Report zusammenfasst. Für Berichtsempfänger, welche am monatlichen

---

<sup>104</sup> Vgl. WITTENBERG (2006), S. 203.

<sup>105</sup> S. Anhang: Reportingleitfaden, S. 129 ff.

<sup>106</sup> S. Anhang: Optimierter Management Report, S. 116 ff.

Finanzmeeting nicht teilnehmen können, stellt das Fact Sheet eine Interpretation der Zahlen dar. Außerdem sollen die Kommentare als Dokumentationszweck dienen, um in späteren Perioden die wesentlichen Erkenntnisse auf einen Blick erkennbar darzustellen.

### **Kennzahlen**

Die Kennzahlen sollen einen schnellen Überblick über das Unternehmen und den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens geben. Durch die Erweiterung der Kennzahlen konnte ein Finanzmix aus allen Teilbereichen des Unternehmens erreicht werden. Die Kennzahlen werden in der Single Month, Year-to-date und Full-Year Ansicht abgebildet. Neben den Actual Daten wird das Vorjahr sowie das Budget dargestellt. Zusätzlich wird eine Veränderung des Actual zum Budget berechnet, um die Abweichungen deutlich zu erkennen. Die Kennzahlen gliedern sich in vier Kategorien, GuV, Cash, Bilanz und Personal. Um die Integration der verschiedenen Geschäftsbereiche zu erkennen, werden neu hinzugefügte Kennzahlen näher erläutert.

Die GuV Kennzahlen wurden um COGS, Costs of poor Quality (COPQ) und die CRR ergänzt. Diese Kennzahlen sind relevante unternehmensinterne Kennzahlen bei Yaasa und können in der Definition gemäß Literatur abweichen:

- **COGS in %:** Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie hoch die herstellungsrelevanten Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sind.
- **COPQ in %:** Die Costs of poor Quality wird ebenfalls im Verhältnis zum Umsatz berechnet. Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, wie viele herstellungsrelevante Aufwendungen auf Grund von schlechter Qualität bzw. Kundenreklamationen angefallen sind.
- **CRR in %:** Die CRR in % auch Customer Retention Rate genannt, ist eine Kennzahl, die aufzeigt, ob und inwiefern es dem Unternehmen gelingt, durch Marketingmaßnahmen seine Kunden an das Unternehmen zu binden. Diese Kennzahl ist ein Indikator dafür, ob Änderungen im Verhältnis zu den Kunden erforderlich sind, um die Umsatz- und Wachstumsziele zu erreichen.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. ONLINESOLUTIONGROUP, Onlinequelle [14.09.2021]

Die zweite Kennzahlenkategorie, welche ergänzt wurde, ist durch das Cash im Unternehmen geprägt. Dieser Bereich soll über die Liquiditätssituation im Unternehmen Auskunft geben.

- **Net Working Capital:** Das Nettoumlaufvermögen ergibt sich aus der Differenz zwischen Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Es werden nur diese Positionen herangezogen, weil für die Unternehmenssteuerung lediglich diese intern steuerbaren Positionen relevant sind. Das Net Working Capital ist der Teil des Umlaufvermögens, welches durch verzinsliches Kapital finanziert werden muss.<sup>108</sup>
- **Cash Flow:** Der Cash Flow aus der operativen Tätigkeit, Investitionstätigkeit, Finanzierungstätigkeit und der Totale Cash Flow werden aus der Cash Flow Berechnung entnommen.

Bilanzkennzahlen bilden die dritte Kategorie der Kennzahlenübersicht. Hier musste keine Anpassung vorgenommen. In diesem Teil werden die Eigenkapitalquote sowie die Vorräte im Verhältnis zu den Umsätzen dargestellt.

Die Personalkennzahlen Heads und FTEs stellen den Abschluss des Kennzahlencockpits dar. Diese Werte skalieren mit dem Wachstum des Unternehmens und sind für ein junges Unternehmen wie Yaasa von Bedeutung.

- **FTE:** Vollzeitäquivalent (FTE) ist ein Vergleichswert, der im Personalwesen häufig verwendet wird und für eine Vollzeitkraft steht. Die FTEs setzen sich aus unterschiedlichen Beschäftigungsgraden zusammen.<sup>109</sup>
- **Head:** Diese Kennzahl steht für Headcounts, welche den Personalstand bzw. die Anzahl der Mitarbeiter widerspiegeln.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. SCHNEIDER (2004), S. 147.

<sup>109</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSLEXIKON (2015), Onlinequelle: [14.09.2021]

<sup>110</sup> Vgl. KRAUS&PARTNER, Onlinequelle: [14.09.2021]

## **Gewinn- und Verlustrechnung**

Der Aufbau der GuV orientiert sich an der im § 231 (2) Unternehmensgesetzbuch vorgeschriebenen Gliederung und wird in tabellarischer Form dargestellt. Zur Anwendung kommt das Gesamtkostenverfahren, bei diesem Verfahren werden die Aufwendungen nach Arten gegliedert, die herstellungsbezogenen Aufwandsarten werden zur Gänze dargestellt und durch die Bestandsveränderung korrigiert. Die GuV wird in komprimierter Form dargestellt und die Zwischensummen werden fett formatiert und grau schattiert. Die GuV wird zuerst als Single Month gezeigt, im Anschluss folgt die Darstellung Year-to-date und Full-Year. Die Werte des laufenden Monats bzw. die kumulierten Werte des aktuellen Wirtschaftsjahres werden dargestellt. In einer zusätzlichen Spalte werden die Budget- sowie Vorjahreswerte angeführt. Eine weitere Spalte zeigt die Abweichungen vom Budgetwert zum aktuellen Wert. Die GuV wird in TEUR dargestellt, um die Lesbarkeit zu optimieren.

## **Kostenanalyse**

Ein weiteres Must-Have in der Analyse der Optimierungspotenziale war die Analyse zu den COGS sowie den Marketingausgaben. Die Kostenanalyse soll daher Abweichungen in einem höheren Detailgrad als die komprimierte GuV darstellen und erfolgt in tabellarischer Form. Die Darstellungsform hat dieselben Merkmale wie die GuV. Eine genaue Aufschlüsselung der COGS, Marketingausgaben und sonstigen Kosten sorgt für die Nachvollziehbarkeit aus welchen Unterkategorien die Abweichungen stammen. Die Kostenanalyse stellt eine Abweichungsanalyse dar und wird ausschließlich bei Überschreitung von Toleranzgrenzen erzeugt.

## **GuV – Charts**

Wie bereits in der Analyse erhoben, soll die grafische Aufbereitung des Management Reports optimiert werden. Daher werden die Zwischensummen, wie Umsatzerlöse, Ergebnis vor Steuern, Deckungsbeitrag II und Kosten der Organisation in kumulierter und monatlicher Ansicht, anhand eines Säulendiagramms dargestellt. Als Basis gelten die Werte aus der GuV. Auch in der grafischen Darstellung werden die Vorjahreswerte und Budgetwerte als Vergleich dargestellt. Die Grafiken sollen auch für Personen lesbar sein, die kein umfangreiches Finanzwissen vorweisen. In den Diagrammen wird auf den Einsatz von unterschiedlichen Farben verzichtet. Das Vorjahr wird in hellgrau, Budget in schwarz, Forecast in dunkelgrau und das aktuelle Jahr in orange abgebildet. Diese Abbildungen werden im Anschluss an die GuV eingefügt, wodurch eine Trennung von Zahlenbasis und Grafik vermieden wird.

## **FTE – Charts**

Das Diagramm der FTE's soll unterstützend zum Verständnis der Personalkosten wirken. Beim Kooperationsunternehmen spielen die Personalkosten eine große Rolle, da sich das Unternehmen dynamisch entwickelt und sich in der Wachstumsphase befindet. Außerdem weist die empirische Analyse daraufhin, dass nicht alle Geschäftsbereiche im Management Report abgedeckt sind. Die Grafik der FTE's wird als Säulendiagramm dargestellt. Die Datenbasis dazu wird aus der aktuellen Personalverrechnung entnommen und um die Forecast-Daten aus der Personalabteilung ergänzt. Farblich wurde der Einsatz von Grautönen gewählt, wie bereits in den Diagrammen der GuV. Angeführt wird Year-to-date sowie Full-Year. Für jede Abteilung im Unternehmen wurde ein Grauton verwendet. Die Anzahl der FTE's wird im Diagramm zusätzlich in tabellarischer Form dargestellt.

## **Bilanz**

Die Bilanz wird in tabellarischer Form dargestellt und bildet die Werte Year-to-date und Full Year ab. Der Bilanzaufbau orientiert sich an der im § 224 Unternehmensgesetzbuch vorgeschriebene Gliederung. Zwischensummen für Anlagevermögen, Umlaufvermögen, aktive Rechnungsabgrenzungen, Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzung werden gebildet. Diese Unterpositionen werden zur Abgrenzung in fett dargestellt, zusätzlich sind diese grau schattiert. Gleich wie bei der GuV werden neben den aktuellen Werten, links davon die Budget- sowie Vorjahreswerte angeführt. Rechts von den aktuellen Zahlen wird die Abweichung vom aktuellen Stand zum Budget dargestellt. Die Darstellung der Werte werden in beiden Gesellschaften in TEUR dargestellt, um die Lesbarkeit zu verbessern. Außerdem werden beide Gesellschaften in Euro umgerechnet, um die Entscheidungsgrundlage für das Management zu standardisieren.

## **Cash Flow**

Der Cash Flow stellt eine wichtige Kennzahl für den Kooperationspartner zur Analyse der Rentabilität und Finanzkraft dar. Ziel des Cash Flow, ist es das finanzielle Überleben der Yaasa zu sichern. Die Kapitalflussrechnung wird nach der indirekten Methode ermittelt und gliedert sich in drei Kategorien. Dieser wird getrennt nach dem Cash Flow aus der operativen Tätigkeit, aus der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit angeführt. Die Summe dieser entspricht der Veränderung der Zahlungsmittel in der Berichtsperiode und bildet den totalen Cash Flow. Der Cash Flow stellt den Nettozufluss oder -abfluss von Zahlungsmitteln im Single Month, Year-to-date sowie Full-Year dar. Links vom Actual werden die Budget- und Vorjahreswerte angeführt. Rechts vom Actual wird die Abweichung zum Budget berechnet.

## **Sales Forecast**

Dieser Teilbereich des Management Reports hat eine bedeutende Rolle für den Forecast der Yaasa und die Hochrechnung auf das Full-Year. Der Sales Forecast wird in tabellarischer Form abgebildet und stellt die Entwicklung der Umsatzerlöse in den bevorstehenden Monaten des Wirtschaftsjahres dar und wird pro Sales Kanal geplant. Der Sales Forecast beinhaltet neben den Umsatzzahlen auch die Herstellkosten der jeweiligen Produkte. Eine Abschätzung über die zukünftig erwarteten Umsatzerlöse sowie COGS und CRR kann aus diesem Teilbereich des Management Reports entnommen werden. Sales, Marketing und Operation bezogene Informationen werden hier für das Management bereitgestellt. Außerdem werden in diesem Sheet die umsatzstärksten Produkte erkannt, sowie Verkaufsstrategien.

## **Sales – Charts**

Ein Must-Have gemäß der Analyse ist die grafische Aufbereitung von den Inhalten. Zusätzlich wurde die Anforderung über eine Grafik der umsatzstärksten Produkte gestellt. Die Sales Diagramme sollen die Daten aus dem Sales Forecast in bildlicher Darstellung wiedergeben. Auf Einsatz von verschiedenen Farben wird verzichtet. Es werden die umsatzstärksten Produkte pro verkaufte Stück monatlich in einem Säulendiagramm dargestellt. Ein Liniendiagramm zeigt die Umsätze im Vergleich Forecast des Vormonates zum Actual. Zusätzlich zeigt ein weiteres Liniendiagramm die Entwicklung der CRR Actual im Vergleich zum Budget. Ein Kreisdiagramm stellt die Year-to-date Umsätze verteilt auf die unterschiedlichen Sales Kanäle dar.

Auf die Should-Have Anforderungen wie Integration von Road to profit sowie dem Margencontrolling wurde verzichtet. Der Grund dafür ist, dass es für die Erstellung zu zeit- und ressourcenaufwändig wäre, diese Bestandteile im monatlichen Management Report zu warten. Zusätzlich sind die strategischen unternehmensinternen Ziele für eine Darstellung der Road to profit nicht fixiert und werden im Zuge des Strategieworkshops im November definiert und festgelegt. Das Margencontrolling erfordert eine reibungslose Kostenrechnung, welche im derzeitigen Controlling der Yaasa nicht reibungslos geführt wird. Zusätzlich könnten diese Optimierungspotenziale ausschließlich für die schweizer Yaasa Living AG erstellt werden. Dies führt demnach wieder zu einem nicht standardisierten Management Reporting in der Yaasa Gruppe. Aus diesem Grund werden das Margencontrolling sowie die Road to profit zu einem späteren Zeitpunkt integriert. Zusätzlich wurde auch auf die Umsetzung der Could-Have Verbesserungen verzichtet. Das Ampelsystem wurde nicht angeführt, da die zusätzlich integrierten Grafiken, Abweichungen deutlich darstellen.

## 5.3 Erstellung des Reportingleitfadens

Der neu konzipierte Reportingleitfaden für das optimierte Management Reporting dient als Regelwerk für alle Prozessbeteiligten der Yaasa Gruppe. Ziel des Reportingleitfadens ist, eine vollständige Datenbasis zu schaffen, um die Optimierung des Management Reportings zu unterstützen. Die Erzielung eines standardisierten Berichts und die einheitliche Entscheidungsgrundlage kann durch den Einsatz des Reportingleitfadens in beiden Gesellschaften erreicht werden. Der Leitfaden stellt für den Kooperationspartner einen wesentlichen Aspekt dar, daher werden die Inhalte laufend kritisch hinterfragt und adaptiert.

Bei Yaasa gibt es noch keinen Reportingleitfaden, welcher das Management Reporting definiert, daher wurden die Inhalte des Leitfadens gemeinsam mit dem Kooperationspartner definiert. Diese Inhalte wurden zusätzlich vom Reportingprozess und dem Tool für den Management Report geprägt. Nachfolgend wird der grobe Aufbau gezeigt, welcher beim Kooperationsunternehmen zur Anwendung gekommen ist:

- Zweck des Management Reportings
- Reportingprozess
- Generelle Informationen
- Vorgehensweise des Erstellung Management Reports
- Struktur des Management Reports

Der Reportingleitfaden stützt sich auf eine Analyse des bestehenden Management Reporting und drei Tiefeninterviews. In der Masterarbeit werden der einzelnen Abschnitte in groben Zügen behandelt, die detaillierten Inhalte sind im Reportingleitfaden<sup>111</sup> der Yaasa zu finden. Im Rahmen der Arbeit wird ein schriftlicher Leitfaden in englischer Sprache erstellt, das den gesamten vorgegebenen Inhalt enthält. Daher kann der Reportingleitfaden in beiden Gesellschaften angewendet werden.

### **Zweck des Management Reportings**

Dieser Abschnitt des Leitfadens soll den Berichtsbeteiligten den unternehmensinternen Zweck des Management Reportings erläutern. Dieser einleitende Abschnitt soll das Verständnis über die Ziele sowie Hintergründe des Management Reportings bei Mitarbeitern der Yaasa

---

<sup>111</sup> S. Anhang: Reportingleitfaden, S. 129.

Gruppe, erhöhen. Zusätzlich sollen sich neue MitarbeiterInnen durch die Zweckdarstellung besser mit dem Management Reporting identifizieren.

Zweck des Management Reports ist es, dem CEO der Yaasa Gruppe und dem Managementteam zeitnahe, managementbezogene und zukunftsorientierte Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zur Verfügung zu stellen, die so aufbereitet sind, dass qualitative Entscheidungen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Rentabilität getroffen werden können und den weiteren Erfolg der Yaasa Gruppe langfristig zu sichern. Durch das Erkennen von finanziellen Risiken, aber auch von potenziellen Chancen, trägt das Management Reporting entscheidend zur Qualität von wirtschaftlich erfolgreichen Entscheidungen bei. Darüber hinaus dient das Management Reporting als wichtiger Kanal für die interne Kommunikation von Zielen und Verantwortlichkeiten für Manager von Geschäftseinheiten, Kostenstellen oder Projekten und unterstützt so die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie und Managementphilosophie. Darüber hinaus unterstützt das Management Reporting die Kommunikation mit externen Stakeholdern, wie Banken, Versicherungen, öffentliche Förderstellen und Steuerbehörden, durch die Bereitstellung werttreiberbasierter Kennzahlen.

### **Reportingprozess**

In diesem Abschnitt des Reportingleitfadens wird der Reportingprozess für die Beteiligten des Management Reportings dargestellt und erläutert. Daher bedarf es keiner erneuten Darstellung des Reportingprozesses, da dies bereits im Vorfeld erklärt wurde.<sup>112</sup>

### **Generelle Informationen**

Die generellen Informationen beschreiben die internen Reporting-Grundsätze. Der Zweck der vorliegenden Management Reporting-Grundsätze besteht in der Vereinheitlichung der Bilanzierungs-, Bewertungs- und Gliederungsvorschriften, um ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Yaasa zu vermitteln. Die Monatsabschlüsse werden nach den Gliederungsvorschriften erstellt, die sich aus den internen Management Reporting-Rechnungslegungsstandards ergeben. Da die Einzelabschlüsse nach lokalem Recht und damit gegebenenfalls nach abweichenden Vorschriften erstellt werden, regeln diese Grundsätze nur Einzelheiten hinsichtlich der bei der Erstellung des Management Report zu beachtenden Gliederungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze. Eine inhaltliche Erläuterung der

---

<sup>112</sup> S. Kapitel 5.1: Darstellung des Reportingprozesses, S. 56 ff.

einzelnen Posten der Bilanz und GuV ist nur insoweit betroffen, als dies zur Gewährleistung einer einheitlichen Ausübung erforderlich erscheint.

Zusätzlich werden in diesem Abschnitt des Reportingleitfadens generelle Informationen zur Verwendung von standardisierten Vorlagen, Einhaltung der Zeitpläne und Änderungen nach Einreichung des Management Reports angeführt. Diese Erläuterungen unterstützen bei Bewahrung des standardisierten Management Reportings.

### **Vorgehensweise zur Erstellung des Management Reports**

Der Monatsabschluss ist für die monatliche Erstellung des Management Reports notwendig und beginnt bereits in der Buchhaltung der jeweiligen Gesellschaften. Grundsätzlich ist jeder Monatsabschluss gemäß den Abgabefristen laut Prozessablauf zu erstellen, um eine fristgerechte Informationsweitergabe zu erzielen. Die wichtigsten Schritte, die für einen erfolgreichen Monatsabschluss bis zur Einreichung des Management Reports notwendig sind, werden im Reportingleitfaden<sup>113</sup> in einem höheren Detailgrad erläutert. Die beschriebene Vorgehensweise im Reportingleitfaden beginnt in der Buchhaltung und endet mit der Berichtsübermittlung an das Managementteam.

Die Behandlung von Intercompany Beziehungen werden im Leitfaden erklärt, um keine Abweichungen zwischen der amerikanischen Tochtergesellschaft und der schweizer Muttergesellschaft am Monatsende aufzuzeigen. Unstimmigkeiten in den Intercompany Verflechtungen führen zu einer unterschiedlichen Datenbasis, welche an die Controlling Abteilung weitergeleitet wird und verzögert den Reportingprozess bei der Analyse des Management Reports. Zur Vermeidung dieser ressourcenintensiven Wege, wurden diese Thematik im Reportingleitfaden aufgenommen.

Im Reportingleitfaden beschreibt die Abstimmung zwischen der Buchhaltung, welche die Informationsquelle darstellt und der Controlling Abteilung, um eine qualitative Datenbasis zur Informationsverwendung zu erhalten. Auffälligkeiten wie z. B. untypisch hohe Ausgaben, überfällige Kunden etc. verschaffen einen ersten Überblick über die finanziellen Rohdaten, bevor mit der Berichterstattung begonnen wird.

Im Anschluss daran wird der Management Report mit Hilfe des Excel Tools, welches von der Autorin um die empirischen Erkenntnisse optimiert wurde, erstellt. Die Anwendung des Excel

---

<sup>113</sup> S. Anhang: Reportingleitfaden, S. 129 ff.

Tools zur Erstellung eines monatlichen Management Reports wird im Reportingleitfaden<sup>114</sup> abgebildet.

Die Analyse des Management Reports wird in den generellen Informationen angeführt, weil dieser Schritt der wichtigste Schritt im Rahmen der Berichterstattung ist. Dabei wird festgehalten, dass die Controlling Abteilung sicherstellen muss, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt und durch die Analyse der Actual und Budget Zahlen mögliche Risiken aufgezeigt wird.

### **Struktur des Management Reports**

Die Struktur des Management Reports wird im Leitfaden beschrieben und auf die einzelnen Inhalte wird näher eingegangen. Die Inhalte sowie die Struktur des optimierten Management Reports, auf Basis der erhobenen Erkenntnisse, wurden im fünften Kapitel bereits dargestellt.<sup>115</sup>

Nachstehend wird der Aufbau des optimierten Management Reports<sup>116</sup> aufgezeigt, welcher ein Standardbericht ist und bei Bedarf um Abweichungsanalysen ergänzt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Reportingleitfaden für alle Berichtsbeteiligten am Management Reporting verwendet werden kann. Durch die Anwendung des Leitfadens ist es möglich, eventuelle Fristverzögerungen oder Abweichungen zu beseitigen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Reportingleitfadens durch den Kooperationspartner wird ausdrücklich empfohlen, damit die Controlling Abteilung im Zuge der Wachstumsphase auf Veränderungen reagieren und den Management Report entsprechen anpassen kann.

---

<sup>114</sup> S. Anhang: Reportingleitfaden, S. 129 ff.

<sup>115</sup> S. Kapitel 5.2: Optimierung des Management Reports, S. 52 ff.

<sup>116</sup> S. Anhang: Optimierter Management Report, S. 115 ff.

## **6 Resümee**

Dieses Kapitel enthält eine Zusammenfassung der vorliegenden Masterarbeit. Die detaillierten Fragestellungen aus dem Einführungskapitel wurden in den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit ausführlich behandelt und die daraus resultierenden Ergebnisse werden in zusammengefasster Form dargestellt. Abschließend erfolgt eine kritische Reflexion dieser Arbeit in Hinblick auf die Optimierungspotenziale und ein entsprechender Ausblick auf mögliche weitere Vorgehensweisen.

### **6.1 Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Optimierung des Management Reportings bei der Yaasa Living AG. Ziel der Masterarbeit war es, das bestehende Management Reporting erstmal zu erheben, um im Rahmen einer kritischen Analyse des erhobenen Reportingprozesses, der Qualität der erhaltenen Informationen und der Gestaltung des Reports, Optimierungspotenziale für den Reportingprozess, Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden sowie Inhalte und optische Gestaltungsmöglichkeiten für den optimierten Management Report zu identifizieren. Mit diesen erhobenen Informationen kann die Optimierung des Management Reportings gewährleistet werden und das Management, Entscheidungen auf einer verbesserten Datenbasis treffen.

Das theoretische Kapitel dieser Masterarbeit beschäftigt sich mit der theoretischen Relevanz eines Management Reportings. Es erfolgt eine Begriffsabgrenzung für betriebliches, internes und Management Reporting. Von einem Management Reporting wird gesprochen, wenn es sich um ein innerbetriebliches Berichtswesen an Adressaten mit Führungsaufgaben handelt.

In weiterer Folge widmet sich dieses Kapitel den Zwecken und Aufgaben des Management Reports. Es wurde festgestellt, dass ein Management Report auf die Informationsweitergabe an Berichtsempfänger abzielt und stellt somit die zentrale und wesentliche Aufgabe des innerbetrieblichen Informationsmanagement dar. Die Zwecke eines Berichts können in drei Kategorien gegliedert werde, Dokumentation, Kontrolle sowie Planungs- und Entscheidungsunterstützung. Die drei wesentlichen Berichtsarten, die Einflussfaktoren der Berichtserstattung und die Erfolgspotentiale im Reporting werden ebenfalls in diesem Abschnitt der Arbeit im Detail erläutert. Das Grundgerüst für einen Management Report bildet der Standardbericht, welcher einen großen Teil an periodischen Informationsbedarf bereitstellt. Abweichungsberichte können zusätzlich zu einem Standardbericht erzeugt werden, um die

Überladung von Standardberichten zu vermeiden. Abweichungsanalysen werden nur dann erzeugt, wenn sich Werte außerhalb von festgelegten Toleranzgrenzen befinden. Zeit, Qualität und Kosten beeinflussen die Berichtserstattung. Diese drei Faktoren müssen priorisiert werden, wobei die Qualität für junge Unternehmen höher priorisiert wird, um eine genaue Datenbasis zu erhalten, um auf dieser Basis strategische sowie operative Entscheidungen zu treffen. Im Abschnitt der Erfolgspotentiale wird das magische Dreieck mit zwölf Erfolgsfaktoren für ein wirkungsvolles, durchdachtes Reporting, welches Transparenz herstellt und auf die Bedürfnisse des Managements zugeschnitten sind, erläutert. Auf die Struktur und Inhalte eines Management Reports wird eingegangen. Die Probleme in der Reportgestaltung, der inhaltliche Aufbau sowie die Schlüsselfaktoren für die grafische Aufbereitung werden erörtert, um theoretische Optimierungspotenziale aufzuzeigen.

Nachfolgend wird auf das Management Reporting als Prozess eingegangen, da das Management Reporting ein Instrumentarium der Informationsversorgung im Unternehmen darstellt und Controller in allen Phasen von der Feststellung eines Informationsbedarfs bis zur Nutzung der erstellten Informationen gefordert sind. Ziel eines Prozesses ist es eingehende Informationen in zielgerichtete Ergebnisse umzuwandeln.

Das dritte Kapitel widmet sich der zweiten Forschungsfrage, das bestehende Management Reporting darzustellen und zu analysieren, um in späterer Folge Optimierungen abzuleiten. Der bestehende Reportingprozess und Management Report beim Kooperationspartner wurde im ersten Schritt erläutert. Für die Bewertung des bestehenden Berichtswesens wurde eine Checkliste konzipiert. Die Checkliste hat eine Bewertung von eins bis fünf für jedes Einzelkriterium vorgesehen. Diese Checkliste wurde an beide Gesellschaften der Yaasa versendet. Die Checklisten wurden jeweils von einem Prozessbeteiligten ausgefüllt. Für die Analyse des bestehenden Management Reportings wurde eine Zwischenbewertung für den Reportingprozess und für den Management Report durchgeführt.

Beide Gesellschaften hatten mit einem Ergebnis „geringe Anpassung“ abgeschlossen, jedoch konnten im Zuge der detaillierten Betrachtung ein höherer Handlungsbedarf erkannt werden, da einige Kriterien mit einer Note drei bis fünf abgeschnitten haben. Der Zeitpunkt der Berichtsübermittlung ist für beide Gesellschaften nur bedingt hilfreich, mit der Anmerkung, dass der Bericht am selben Tag des Finanzmeetings übermittelt wird, daher kann eine zeitnahe Informationsüberprüfung nicht erfolgen. Außerdem weist der Zeitpunkt der Berichterstattung

einen erhöhten Handlungsbedarf auf, da die Aktualität aufgrund des späten Finanzmeetings nicht gegeben ist.

Die Analyse des Management Reports stützt sich auf das Modell des magischen Vierecks, um die Optimierungen in den vier Erfolgskategorien eines Management Reports zu erkennen. Als wesentliche Schwachstellen im bestehenden Management Report wurden die fehlende ausgewogene Berichterstattung der einzelnen Geschäftsbereiche, Kommentare zu den Kennzahlen, die Geschwindigkeit der Informationsbereitstellung und die Unterstützungsfunktion in der Kommunikation zu den Mitarbeitern erkannt.

Aufbauend auf der Datenanalyse der bestehenden Berichterstattung wurden die Optimierungspotenziale für das Management Reporting des Kooperationspartner erhoben. Die Datenerhebung erfolgte mit drei Tiefeninterviews. Die Befragten waren drei Personen aus dem Managementteam und wurden bewusst aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen gewählt, um ein breites Spektrum an Handlungsbedarfen festzustellen und mögliche Widersprüche zu identifizieren. Die Darstellung der Ergebnisse aus dem Interview wurde anhand der MoSCoW-Priorisierung vorgenommen, welche sich in vier Kategorien gliedert, Must-Have, Should-Have, Could-Have und Won't-Have. Must-Have Anforderungen mussten zwingend in das neue Management Reporting aufgenommen werden, da diese Punkte essenziell für die Umsetzung eines optimierten Management Reportings sind. Aus der Analyse ging klar hervor, dass die grafische Darstellung von Ergebnissen, Abweichungsanalysen und ein fristgerechtes Management Reporting eine bedeutende Rolle für die Verbesserung haben. Außerdem wurde von den Befragten eine Ausgewogenheit von allen Geschäftsbereichen in der Berichterstattung geäußert, da der derzeitige Management Report einen sehr starken Fokus auf Finanzkennzahlen legt.

Die Basis für die Optimierung des Management Reportings bei Yaasa, beschrieben im fünften Kapitel, bilden die erhobene Optimierungspotenziale. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde im ersten Schritt der Reportingprozess optimiert und erstmalig für den Kooperationspartner visualisiert. Für die Visualisierung des Reportingprozesses wurde eine Flowchart verwendet. Diese Darstellung eignet sich für Yaasa, da verschiedenen Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten zugewiesen werden können. Die Zuständigkeiten und Verzweigungen sind für die Prozessbeteiligten ebenfalls klar erkennbar und der Ablauf kann neuen Mitarbeitern unterstützen den Prozess leichter zu verstehen. In der Darstellung des Prozesses wurden die erhobenen Defizite eliminiert und durch klare Festlegung der Zuständigkeiten, Tätigkeiten und

Fristen wurde der Reportingprozess verbessert. Der standardisierten Berichtsprozess führt zu einer fristgerechten Erstellung des Management Reports bei Yaasa.

Nachfolgend wurde der Management Report optimiert. Die Tatsache, dass Yaasa ein junges Unternehmen ist und sich in der Wachstumsphase des Unternehmens-Lebenszyklus befindet hatte neben dem identifizierten Handlungsbedarf eine wesentliche Rolle in der Bearbeitung. Yaasa ist derzeit im Übergang vom Gründungs- zum Wachstumscontrolling. In diesem Übergang verändern sich nicht nur die Unternehmensziele sowie -aufgaben, auch das Controlling verändert sich. Das Controlling muss sich diesen Änderungen anpassen, um die volle Leistungsfähigkeit im Rahmen der Unterstützung der Unternehmensführung in der Wachstumsphase zu erbringen.

Für die Verbesserung des Berichts wird das bestehende Excel Tool überarbeitet, um alle Anforderungen zu erfüllen. Der Output aus diesem Tool ist eine Präsentationsdatei, welche nach erfolgreicher Erstellung an das Management übermittelt wird. Der optimierte Management Report besteht aus einem Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Fact Sheet, Kennzahlen, GuV, Kostenanalyse, GuV Grafiken, FTE Grafiken, Bilanz, Cash Flow, Sales Forecast und Sales Grafiken. Die erworbenen Erkenntnisse aus den Analysen und der Literaturrecherche haben in der Berichterstattung Anwendung gefunden. Alle analysierten Must-Have Anforderungen aus den Tiefeninterviews wurden umgesetzt. An der Struktur des Reports kann erkannt werden, dass dieser umfangreicher, im Vergleich zum derzeit bestehenden ist, was auf den Wechsel vom Gründungs- zum Wachstumscontrolling zurückzuführen ist. In den einzelnen Teilbereichen wurde auf die einzelnen Geschäftsbereiche des Unternehmens eingegangen. Zusätzlich wurde der Standardbericht um eine Kostenanalyse erweitert, welche nur bei Kostenabweichungen generiert wird.

Im letzten Unterkapitel des fünften Kapitels wurde die Konzeption eines Reportingleitfadens vorgenommen. Dieser Leitfaden dient als Regelwerk für alle Prozessbeteiligten der Yaasa. Ziel des Reportingleitfadens ist es, eine Datenbasis zu schaffen, um die Optimierung des Management Reportings zu unterstützen. Durch den einheitlichen Einsatz des Reportingleitfadens kann ein standardisiertes Berichtswesen erzielt werden, was eine einheitliche Entscheidungsbasis für das Management in beiden Gesellschaften mit sich bringt.

Der Reportingleitfaden definiert das Management Reporting. Die Inhalte des Reportingleitfadens wurden gemeinsam mit dem Kooperationspartner definiert. Zusätzlich wurden die Inhalte vom Excel Tool sowie dem Reportingprozess geprägt. Der Reportingleitfaden stellt den Zweck des Management Reports, den Reportingprozess, generelle Informationen, die Vorgehensweise zur Erstellung des Management Reports sowie die Struktur des Management Reports dar. Zusätzlich können durch den Einsatz des Reportingleitfadens eventuelle Fristverzögerungen und Abweichungen beseitigt werden.

Zusammengefasst wurde im Rahmen der Masterarbeit der bestehende Reportingprozess erhoben und analysiert. Weiters wurden die Optimierungspotenziale analysiert und identifiziert. Die Erstellung des optimierten Management Reportings erfolgte basierend auf den Analysen der bestehenden Berichterstattung sowie den Anforderungen vom Kooperationspartner. Neben der erstmaligen Visualisierung des optimierten Reportingprozesses, wurde der Management Report optimiert und ein unterstützender Reportingleitfaden konzipiert, womit das Ziel verfolgt wird, dass die Datenqualität des Management Reportings beim Kooperationspartner standardisiert wird.

## **6.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Im nächsten Schritt ist das optimierte Management Reporting beim Kooperationspartner zu implementieren. Der Reportingprozess wurde nur in einem geringen Detailgrad zum gelebten Reportingprozess angepasst und sollte daher im Zuge der Implementierung möglich sein. Dahingehend sind auch die Prozessbeteiligten, die mit diesem Prozess betraut werden zu informieren. Das Wesen des Reportingprozesses ist dadurch geprägt, dass es zu einer permanenten Verbesserung kommt, daher ist nach der Implementierung des Prozesses die Optimierung im Management Reporting fortzusetzen.

Neben der Implementierung des Reportingprozesses soll ebenfalls der optimierte Management Report eingeführt werden. Die Controlling Abteilung sowie das Management ist auf den adjustierten Management Report vorzubereiten. Zur Unterstützung der Einschulung sollte der Reportingleitfaden an die Beteiligten verteilt werden. Dieser Schritt ist unerlässlich, da der Reportingleitfaden das Management Reporting unterstützt und eine standardisierte Anwendung des Management Reports gewährleistet.

Im Zuge der Masterarbeit wurde das derzeit bestehende Management Reporting erhoben, kritisch analysiert und der Handlungsbedarf erhoben. Daraus ableitend wurde ein optimiertes Management Reporting erstellt, welches auf Grund der Dynamik des jungen Unternehmens,

welches sich in der Wachstumsphase befindet, den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Dahingehend kann nicht beurteilt werden, ob eine erneute Anpassung des Management Reportings beim Kooperationspartner notwendig ist. Daraus folgend wird zukünftig eine laufende Anpassung im Management Reporting notwendig sein. Diese Anpassungen sollten aus den laufenden Finanzmeetings hervorgehen und ins darauffolgende Finanzmeeting einfließen. Somit kann eine laufende Optimierung gewährleistet werden, um das Management mit der notwendigen Datenqualität und Datenaktualität zu versorgen. Dies hätte auch zum Ziel, dass durch die laufenden Anpassungen die operative und strategische Steuerung des Unternehmens möglich ist.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das optimierte Management Reporting, nicht nur durch die kritische Analyse, sondern auch durch die Berücksichtigung der Anforderungen von Seiten des Kooperationspartner, zu einem standardisierten Management Reporting der Yaasa führt. Die kritische Reflexion der Masterarbeit ergab, dass auch in Zukunft weitere Optimierungspotenziale im Bereich des Management Reportings für den Kooperationspartner gibt. Das Berichtswesen sollte laufend überwacht und kritisch analysiert werden, dahingehend ist auch der Reportingleitfaden zu aktualisieren, damit ein einheitlicher und fristgerechter Management Report erstellt werden kann. Dadurch kann nicht nur eine fristgerechte Erstellung des Reports, sondern auch eine verbesserte Informationsversorgung gewährleistet werden.

# Literaturverzeichnis

## FACHBÜCHER

---

- BECKER, J./WINKELMANN A. [2019]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 4. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2019.
- BIDGOLI, H. [1999]: Handbook of Management Information Systems: A Managerial Perspective, San Diego: Academic Press, 1999.
- BOGNER, A. [2014]: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, hrsg. von BOHNSACK, R./LÜDERS, C./FLICK, U./REICHERTZ, J., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- FELDBRÜGGE, R./BRECHT-HADRASHEK, B. [2008]: Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten, 2. Aufl., München: FinanzBuch Verlag, 2008.
- FRANKLIN, M. [2014]: Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation, London: Kogan Page Limited, 2014.
- FREIDANK, C.-H./HILDEBRAND, M./LOITZ, R./MÖLLER, K./PETRY, M./SEIDEL, B./SUSKA, M./TÜLLNER, J./WEWER, M./WIEGELS, C./WORMUTH, B. [2010]: Reportingprozesse optimieren: Praxislösungen für ein effizientes Rechnungswesen, hrsg. von PANITZ, K./WASCHKOWITZ, S., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2010.
- FÜERMANN, T. [2014]: Prozessmanagement: Kompaktes Wissen, konkrete Umsetzung, praktische Arbeitshilfen, München: Carl Hanser Verlag, 2014.
- GADATSCH, A. [2015]: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren: Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015. GLADEN, W. [2008]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 4. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2008.
- GLÄSER, J./LAUDEL, G. [2009]: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, 2009.
- GLEICH, R./TEMMELE, P. [2008]: Rolle und Organisation des Controllings, in: Management Reporting: Grundlagen, Praxis und Perspektiven, hrsg. von GLEICH, R./HORVATH, P./MICHEL, U., München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2008, S. 63-89.

- HORVATH, P. [2008]: Grundlagen des Management Reportings, in: Management Reporting: Grundlagen, Praxis und Perspektiven, hrsg, von GLEICH, R./HORVATH, P./MICHEL, U., München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2008, S. 15-41.
- HORVATH, P. [2009]: Controlling, 11. Aufl., München: Franz Vahlen, 2009.
- KAISER, R. [2014]: Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- KUSTER, J./BACHMANN, C./HUBER, E./HUBMANN, M./LIPPMANN, R./SCHNEIDER, E./SCHNEIDER, P./WITSCHI, U./WÜST, R. [2019]: Handbuch Projektmanagement: Agil-Klassisch-Hybrid, 4. Aufl., Chur: Springer-Verlag GmbH Deutschland, 2019.
- KÜPPER, H.-U. [2008]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschl, 2008.
- KÜPPER, H.-U./FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN, Y./PEDELL, B. [2013]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2013.
- MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Verlag, 2015.
- MERTENS, P./GRIESE, J. [2002]: Integrierte Informationsverarbeitung 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002.
- NIERMANN, P./SCHMUTTE, M. [2014]: Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices, München: Springer Fachmedien, 2014.
- OSSOLA-HARING, C./SCHLAGETER, A./SCHÖNING, S. [2019]: 11 Irrtümer über Kennzahlen: Mit den richtigen Erkenntnissen führen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- POLLMANN, R./RÜHM, P. [2007]: Controlling-Berichte professionell gestalten, Freiburg u.a.: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2007.
- REINMUTH, S./Voß, S. [2009]: Die 120 besten Checklisten zum Prozessmanagement, akt. Aufl., München: FinanzBuch Verlag, 2009.
- SCHAWEL C./BILLING F. [2018]: Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers von ABC Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018.

- SCHMIDLIN, N. [2020]: Unternehmensbewertung & Kennzahlenanalyse: Praxisnahe Einführung mit zahlreichen Fallbeispielen börsennotierter Unternehmen, München: Franz Vahlen GmbH, 2020.
- SCHNEIDER, C. [2004]: Controlling für Logistikdienstleister – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Trends, 1. Aufl., Hamburg: Deutscher Verkehrs Verlag, 2004.
- SCHNEIDER, W./HENNIG, A. [2001]: Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001.
- SEIDENSCHWARZ, B. [2003]: Berichtsform, in: Vahlens Großes Controllinglexikon, hrsg. von HORVÁTH, P./REICHMANN, T., 2. neubearb. u. erw. Aufl., München: Franz Vahlen, 2003, S. 55-57.
- SIMON, W. [2004]: GABALs großer Methodenkoffer: Grundlagen der Arbeitsorganisation, 2. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2013
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. [2020]: Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 8. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- TASCHNER, A. [2013a]: Management Reporting für Praktiker – Lösungsorientierte Kompaktedition, Reutlingen: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- TASCHNER, A. [2013b]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- WAGNER, K./BARTSCHER, T./NOWAK, U. [2002]: Praktische Personalwirtschaft: Eine praxisorientierte Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2002.
- WAGNER, K./PATZAK, G. [2007]: Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co KG, 2007.
- WANICZEK, M. [2002]: Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Frankfurt u.a.: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter GmbH, 2002.
- WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten. Managementreports wirksam gestalten, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2009.
- WEBER, J./MALZ, R./LÜHRMANN, T. [2008]: Excellence im Management Reporting: Transparenz für die Unternehmenssteuerung, in: Advanced Controlling, Band 62, hrsg. von WEBER, J., Weinheim: WILEY-VHC Verlag GmbH & Co. KGaA, 2008, S. 9-65.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2011]: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2011.

WITTENBERG V. [2006]: Controlling in jungen Unternehmen: Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase., 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2006.

YAMAGUCHI, A. [1995]: Management-Informationssysteme – Versuch einer Positionierung und Perspektiven für zukünftige Entwicklungen, in: Management-Informationssysteme: Praktische Anwendung, hrsg. von HICHERT, R./MORITZ, M., 2. völlig neubearb. und erw. Aufl., Berlin: Springer, 1995, S. 59-70.

ZIEGENBEIN, K. [2007]: Controlling, hrsg. von OLFERT, K., 9. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl, 2007.

## **FACHZEITSCHRIFTEN**

---

BAGUSAT, O. [2014]: Internationales Performance Reporting: Der Teufel steckt im Detail in: Controlling & Management Review (2014), 3, S. 30-37.

GRIESFELDER, R. [2013]: Ein Bericht ist ein Bericht ist ein Bericht ist ein Bericht, in: Controlling & Management Review (2013), 3, S. 78-79.

GRIESFELDER, R. [2014]: Eine vergessene Disziplin: Business Information Design (Teil 1) in: Controlling & Management Review (2014), 3, S. 66-68.

KRAFT, I. [2004]: Rechnungs- und Berichtswesen für Universitäten vor dem Hintergrund des Universitätsgesetz 2002: Teil 3 – Gestaltung und Struktur des Berichtswesen an Universitäten, in: Controller News (2004), S. 54-56.

KRINGS, U./KUSTNER, C. [2016]: Internes Reporting auf dem Prüfstand, in Controlling & Management Review (2016), 3, S. 36-39.

RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2015a]: Modernes Management-Reporting (Teil I): Inhalte und Design optimieren, in CFOaktuell (2015), 2, S. 84-87.

RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2015b]: Modernes Management-Reporting (Teil II): Prozesse und Datenbasis optimieren, in CFOaktuell (2015), 3, S. 125-128.

PACK, M./LINGE, A./MESCHÉDE, M. [2014]: Durch Management Reporting kommunizieren, in Controlling & Management Review (2014), Sonderheft 2, S. 42-48.

PACK, M./MESCHEDE, M./LINGE, A. [2014]: Management-Reporting – ein wirkungsvolles Instrument zur Kommunikation: Optimierung des Berichtsinhalte, Systeme und Prozesse, in CFOaktuell (2014), 1, S. 28-31.

ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel, in: CFO aktuell (2011), 1, S. 39-42.

## **ONLINEQUELLEN**

---

KRAUS&PARTNER, Dr. Kraus &Partner Wiki, <https://www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/head-count>, [14.09.2021].

ONLINESOLUTIONSGROUP, Glossar, <https://www.onlinesolutionsgroup.de/blog/glossar/r/-retention-rate/>, [14.09.2021]

WIRTSCHAFTSLEXIKON [2015]: Fachbegriffe, <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/full-time-equivalent-fte/full-time-equivalent-fte.htm>, [14.09.2021].

# Anhangsverzeichnis

I. Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports .....	79
II. Bestehender Management Report.....	83
III. Interviewleitfaden .....	90
IV. Transkription der Tiefeninterviews .....	92
V. Yaasa Reportingprozess .....	110
VI. Optimierter Management Report .....	111
VII. Reportingleitfaden .....	125

# Anhang

## I. Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reports

### Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reportings

Bewertung für: YAASA Living AG

#### Bewertung

#### Legende Bewertung

- 1 Äußerst hilfreich
- 2 Sehr hilfreich
- 3 Etwas hilfreich
- 4 Nur bedingt hilfreich
- 5 Überhaupt nicht hilfreich

#### Reportingprozess

Kriterien	1	2	3	4	5	Anmerkung
Hilft Ihnen die Frequenzplanung der Berichterstattung? z.B. Balkenplan		x				
Hilft Ihnen die Terminplanung der Berichtsbereitstellung am Beginn des Wirtschaftsjahres?		x				reg. mon. Termin, welcher vom CEO am Jahresanfang aus-geschickt wird.
Hilft Ihnen der Zeitpunkt der Berichtsübermittlung, um die Informationen zeitnah zu überprüfen?				x		gleicher Tag wie FI Meeting
Hilft Ihnen die Häufigkeit der Bereitstellung der Berichte? (Frequenz)		x				
Hilft Ihnen der Zeitpunkt der Berichterstattung um die Informationen mit der nötigen Aktualität zu erhalten?				x		
Hilft Ihnen die Archivierung der Berichte für Dokumentationszwecke?	x					
Hilft Ihnen die Übermittlung des erstellten Berichts per E-Mail?			x			
Hilft Ihnen der derzeitige Reportingprozess bei der Erstellung des Management Reports?		x				
<b>Anzahl der Noten/Notendurchschnitt</b>	1	4	1	2	0	<b>2,5</b>

#### Management Report

Kriterien	1	2	3	4	5	Anmerkung
<b>Steuerungsrelevanz und Strategie</b>						
Hilft Ihnen der Management Report für das Steuern des Unternehmens?			x			
Hilft Ihnen der Management Report bei der Umsetzung der Strategie?			x			
Hilft Ihnen der Management Report bei der Messung Ihrer Ziele?		x				
Hilft Ihnen die ausgewogene Berichterstattung von Sales, Logistik und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen?					x	nicht vorhanden
<b>Nutzen für das Management schaffen</b>						
Hilft Ihnen das Layout beim Lesen des Management Reports?		x				
Hilft Ihnen die grafische Aufbereitung von Ergebnissen bei der Lesbarkeit des Management Reports?			x			
Hilft Ihnen der Management Report, wenn Sie eine Entscheidung vorbereiten oder treffen müssen?		x				
Hilft Ihnen der Management Report als Kommunikationsinstrument für externe Adressaten? z.B. Banken	x					
Helfen Ihnen die derzeitigen Kommentare zu den Ergebnissen im Management Report?					x	keine vorhanden
<b>Effizienz im Reporting</b>						
Hilft Ihnen die Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports im Bezug auf die Aktualität?			x			
Hilft Ihnen die Häufigkeit der Übermittlung des Management Reports?	x					
<b>Interaktion zwischen Controlling und Management</b>						
Hilft Ihnen das Management Reporting im Bereich des Führungsprozesses?		x				

Hilft Ihnen das Management Reporting bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen?	x					
Hilft Ihnen die Interaktion zwischen Controlling und Management um Verbesserungen aufzunehmen?	x					
Hilft Ihnen der Management Report für vorbereitende Entscheidungen?		x				
Hilft Ihnen der Management Report für Board Meetings?		x				
Hilft Ihnen der Management Report für die Kommunikation an Mitarbeiter?				x		
<b>Anzahl Noten / Notendurchschnitt</b>	4	6	4	1	2	<b>2,5</b>

**Gesamtbewertung**

<b>Gesamtnote</b>	<b>2,5</b>
-------------------	------------

<b>Legende: Notendurchschnitt für Handlungsbedarf</b>		
1,0 - 1,9	Äußerst hilfreich	keine Anpassung
2,0 - 2,9	Sehr hilfreich	geringe Anpassung
3,0 - 3,9	Etwas hilfreich	teilweise Anpassung
4,0 - 4,9	Nur bedingt hilfreich	viel Anpassung
> 5,0	Überhaupt nicht hilfreich	komplette Überarbeitung

Checkliste zur Analyse des bestehenden Management Reportings



Bewertung für: YAASA studios Inc.

Bewertung

Legende Bewertung
1 Äußerst hilfreich
2 Sehr hilfreich
3 Etwas hilfreich
4 Nur bedingt hilfreich
5 Überhaupt nicht hilfreich

Reportingprozess

Kriterien	1	2	3	4	5	Anmerkung
Hilft Ihnen die Frequenzplanung der Berichterstattung? z.B. Balkenplan		x				
Hilft Ihnen die Terminplanung der Berichtsbereitstellung am Beginn des Wirtschaftsjahres?			x			
Hilft Ihnen der Zeitpunkt der Berichtsübermittlung um die Informationen zeitnah zu überprüfen?				x		Am selben Tag vom FI Meeting versendet
Hilft Ihnen die Häufigkeit der Bereitstellung der Berichte? (Frequenz)			x			Liquidität sollte wöchentlich reportet werden
Hilft Ihnen der Zeitpunkt der Berichterstattung um die Informationen mit der nötigen Aktualität zu erhalten?				x		nicht aktuell, immer am Ende des Folge-monats
Hilft Ihnen die Archivierung der Berichte für Dokumentationszwecke?		x				
Hilft Ihnen die Übermittlung des erstellten Berichts per E-Mail?			x			sehr spät
Hilft Ihnen der derzeitige Reportingprozess bei der Erstellung des Management Reports?		x				
<b>Anzahl der Noten/Notendurchschnitt</b>	0	3	3	2	0	<b>2,9</b>

Management Report

Kriterien	1	2	3	4	5	Anmerkung
<b>Steuerungsrelevanz und Strategie</b>						
Hilft Ihnen der Management Report für das Steuern des Unternehmens?		x				
Hilft Ihnen der Management Report bei der Umsetzung der Strategie?				x		
Hilft Ihnen der Management Report bei der Messung Ihrer Ziele?		x				
Hilft Ihnen die ausgewogene Berichterstattung von Sales, Logistik und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen?				x		
<b>Nutzen für das Management schaffen</b>						
Hilft Ihnen das Layout beim Lesen des Management Reports?			x			
Hilft Ihnen die grafische Aufbereitung von Ergebnissen bei der Lesbarkeit des Management Reports?		x				
Hilft Ihnen der Management Report, wenn Sie eine Entscheidung vorbereiten oder treffen müssen?			x			
Hilft Ihnen der Management Report als Kommunikationsinstrument für externe Adressaten? z.B. Banken	x					
Helfen Ihnen die derzeitigen Kommentare zu den Ergebnissen im Management Report?					x	
<b>Effizienz im Reporting</b>						
Hilft Ihnen die Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports im Bezug auf die Aktualität?				x		
Hilft Ihnen die Häufigkeit der Übermittlung des Management Reports?	x					
<b>Interaktion zwischen Controlling und Management</b>						
Hilft Ihnen das Management Reporting im Bereich des Führungsprozesses?			x			

Hilft Ihnen das Management Reporting bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen?		x				
Hilft Ihnen die Interaktion zwischen Controlling und Management um Verbesserungen aufzunehmen?	x					
Hilft Ihnen der Management Report für vorbereitende Entscheidungen?		x				
Hilft Ihnen der Management Report für Board Meetings?		x				
Hilft Ihnen der Management Report für die Kommunikation an Mitarbeiter?			x			
<b>Anzahl Noten / Notendurchschnitt</b>		3	6	4	3	1
<b>2,6</b>						

**Gesamtbewertung**

<b>Gesamtnote</b>	<b>2,7</b>
-------------------	------------

<b>Legende: Notendurchschnitt für Handlungsbedarf</b>		
1,0 - 1,9	Äußerst hilfreich	keine Anpassung
2,0 - 2,9	Sehr hilfreich	geringe Anpassung
3,0 - 3,9	Etwas hilfreich	teilweise Anpassung
4,0 - 4,9	Nur bedingt hilfreich	viel Anpassung
> 5,0	Überhaupt nicht hilfreich	komplette Überarbeitung

## II. Bestehender Management Report

# FINANCIAL STATEMENT



ACTUAL

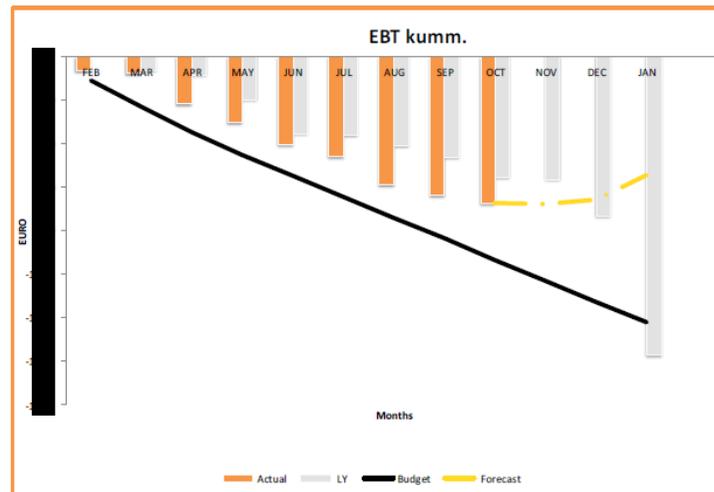
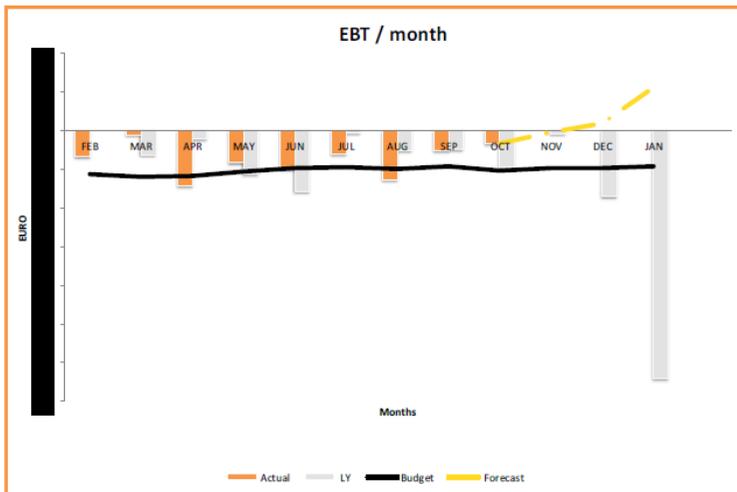
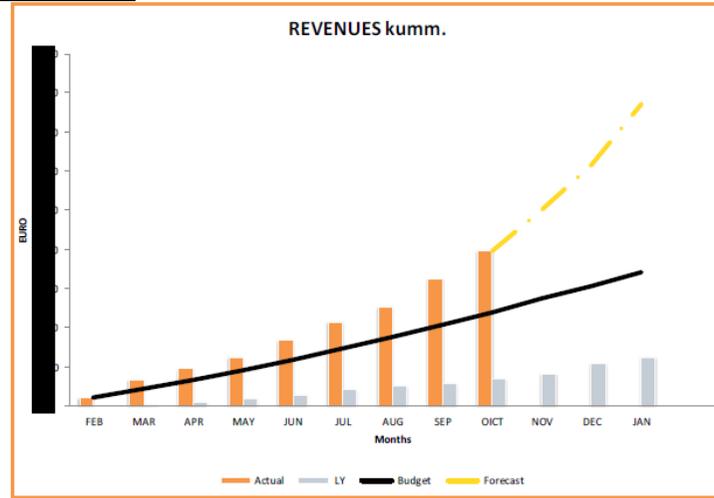
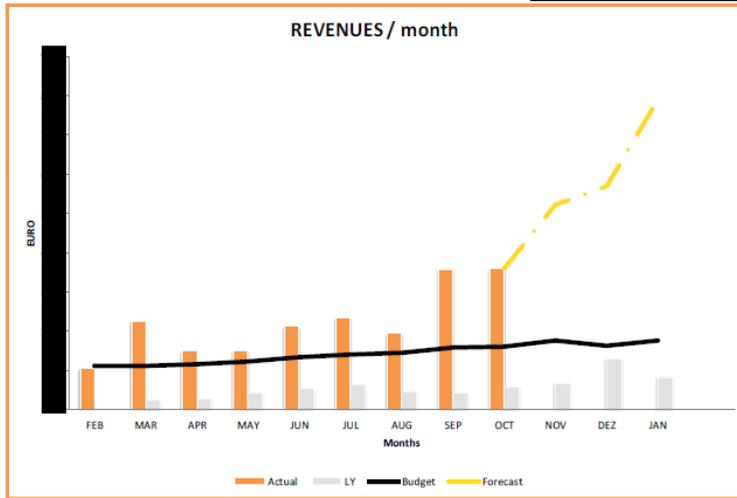
## PROFIT & LOSS

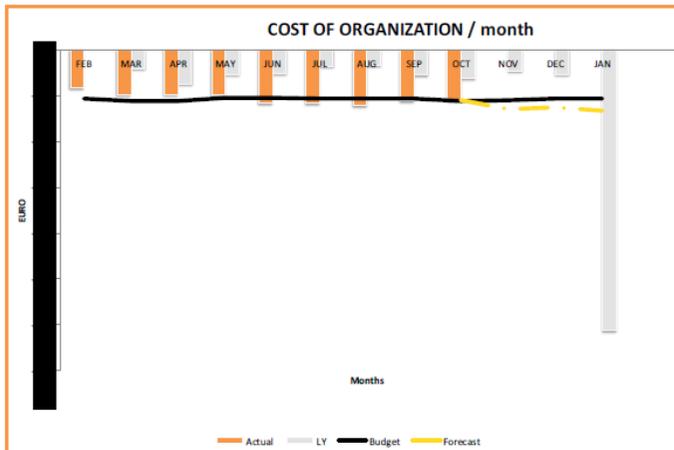
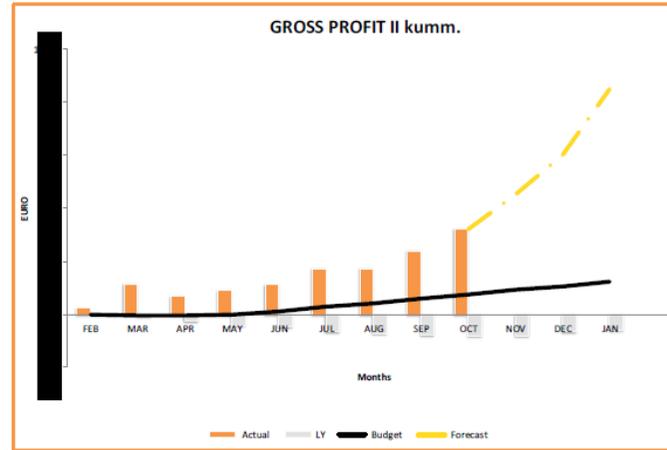
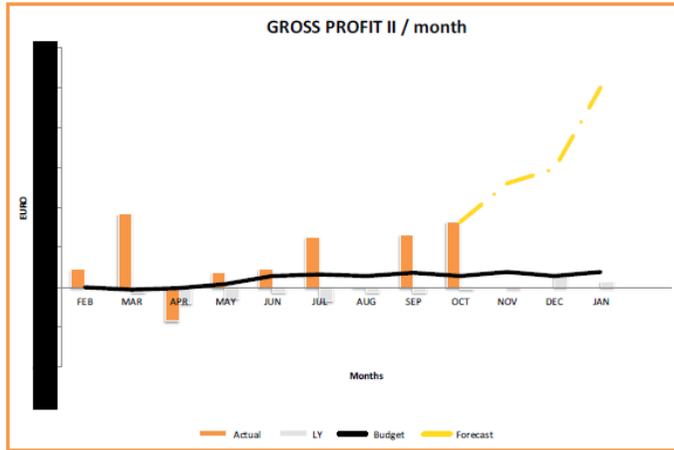
in KEUR

YAASA LIVING AG	SINGLE MONTH						
	LY		BUDGET		ACTUAL	BUD vs. ACT	
Sales Niceshops	93%		63%		91%	228	> 100%
Sales Amazon	0%		18%		1%	-26	-90%
Sales External	0%		5%		0%	-8	-100%
Sales Direct	7%		16%		8%	3	10%
Sales deductions	0%		-2%		0%	3	100%
<b>Revenues total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>200</b>	<b>&gt; 100%</b>
Sales returns	0%		-1%		0%	2	100%
Sales fees	-17%		-11%		-9%	-15	-83%
<b>Net Revenues total</b>	<b>83%</b>		<b>87%</b>		<b>91%</b>	<b>187</b>	
COGS total	-53%		-51%		-50%	-98	< 100%
<b>Gross Profit I</b>	<b>30%</b>		<b>36%</b>		<b>41%</b>	<b>88</b>	<b>&gt; 100%</b>
Direct advertising expenses	-34%		-28%		-18%	-21	-47%
<b>Gross Profit II</b>	<b>-4%</b>		<b>9%</b>		<b>23%</b>	<b>67</b>	<b>&gt; 100%</b>
Personnel	-29%		-6%		-5%	-11	< 100%
Depreciation	-3%		-2%		-1%	2	45%
Other	-82%		-63%		-25%	10	10%
<b>EBIT</b>	<b>-118%</b>		<b>-62%</b>		<b>-8%</b>	<b>69</b>	<b>69%</b>
Cost of procuring money	-48%		0%		0%		0%
Interest expenses	0%		-5%		-2%		1%
Interest earnings	0%		3%		1%		1%
<b>Result from ordinary operations</b>	<b>-166%</b>		<b>-64%</b>		<b>-9%</b>	<b>69</b>	<b>67%</b>
Other income	0%		0%		0%		0%
<b>Result before tax</b>	<b>-166%</b>		<b>-64%</b>		<b>-9%</b>	<b>69</b>	<b>67%</b>
Tax on income	0%		0%		0%		0%
<b>Result after tax</b>	<b>-166%</b>		<b>-64%</b>		<b>-9%</b>	<b>69</b>	<b>67%</b>

## PROFIT & LOSS

in KEUR	YEAR TO DATE							FULL YEAR						
YAASA LIVING AG	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT	LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC						
Sales Niceshops	81%	68%	86%	884 > 100%	81%	67%	86%	2 182 > 100%						
Sales Amazon	0%	11%	1%	-121 -92%	0%	13%	1%	-185 -84%						
Sales External	6%	5%	0%	-60 -100%	3%	5%	0%	-83 -100%						
Sales Direct	15%	18%	14%	58 27%	17%	17%	14%	226 76%						
Sales deductions	-1%	-2%	0%	27 100%	-1%	-2%	-1%	16 43%						
<b>Revenues total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>788 66%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>2 156 &gt; 100%</b>						
Sales returns	0%	-1%	0%	15 100%	0%	-1%	0%	28 > 100%						
Sales fees	-15%	-11%	-9%	-50 -38%	-7%	-11%	-12%	-292 < 100%						
<b>Net Revenues total</b>	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>	<b>753 72%</b>	<b>93%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>1 892</b>						
COGS total	-60%	-55%	-56%	-458 -70%	-66%	-53%	-51%	-1 041 < 100%						
<b>Gross Profit I</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>295 74%</b>	<b>28%</b>	<b>34%</b>	<b>37%</b>	<b>851 &gt; 100%</b>						
Direct advertising expenses	-48%	-27%	-19%	-48 -15%	-37%	-27%	-15%	-126 -27%						
<b>Gross Profit II</b>	<b>-23%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>	<b>247 &gt; 100%</b>	<b>-9%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>725 &gt; 100%</b>						
Personnel	-37%	-7%	-5%	-16 -19%	-27%	-7%	-3%	-8 -7%						
Depreciation	-4%	-2%	-1%	9 33%	-5%	-2%	-1%	13 32%						
Other	-80%	-73%	-43%	20 2%	-149%	-68%	-31%	-59 -5%						
<b>EBIT</b>	<b>-144%</b>	<b>-76%</b>	<b>-33%</b>	<b>260 29%</b>	<b>-191%</b>	<b>-69%</b>	<b>-13%</b>	<b>671 57%</b>						
Cost of procuring money	-16%	0%	0%	0%	-26%	0%	0%	0%						
Interest expenses	0%	-6%	-3%	0%	-10%	-5%	-2%	0%						
Interest earnings	0%	3%	2%	1 3%	7%	3%	1%	1 2%						
<b>Result from ordinary operations</b>	<b>-159%</b>	<b>-78%</b>	<b>-34%</b>	<b>260 28%</b>	<b>-220%</b>	<b>-72%</b>	<b>-14%</b>	<b>672 55%</b>						
Other income	0%	0%	0%	3 0%	0%	0%	0%	3 0%						
<b>Result before tax</b>	<b>-159%</b>	<b>-78%</b>	<b>-34%</b>	<b>263 28%</b>	<b>-220%</b>	<b>-72%</b>	<b>-14%</b>	<b>674 55%</b>						
Tax on income	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%						
<b>Result after tax</b>	<b>-159%</b>	<b>-78%</b>	<b>-34%</b>	<b>263 28%</b>	<b>-220%</b>	<b>-72%</b>	<b>-14%</b>	<b>674 55%</b>						





Sales Forecast	full year %	full year	Feb IST	Mar IST	Apr IST	Mai IST	Jun IST	Jul IST	Aug IST	Sep IST	Okt IST	Nov	Dez	Jän
<b>TOTAL</b>	pieces tables	6 268	209	334	273	251	322	332	302	615	600	810	1 060	1 160
	pieces CHAIR	2 239	30	153	84	100	162	147	92	120	231	330	100	690
	pieces CBM	2 052	-	-	-	-	79	17	137	228	226	405	455	505
<b>CRR WEBSHOP</b>														
<b>CRR Total</b>														
Sales Niceshops														
Sales Amazon/Interismo														
Sales Direct														
Sales deductions														
<b>Revenues total</b>														
Sales returns														
Sales fees														
Sales fees in %														
<b>Net revenues total</b>														
COGS														
COGS in %														
<b>GP I</b>														
GP I %														
Advertising expenses														
<b>GP II</b>														
GP II %														

## BALANCE SHEET

in KSFR	YEAR TO DATE							FULL YEAR				
YAASA LIVING AG	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT		LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC			
	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%	0%	0%	0%	0%		
Intangible assets	2%	3%	1%	-108	-70%	1,9%	3%	1%	-126	-78%		
Tangible assets	0%	1%	1%	2	4%	0,4%	1%	1%	-7	-14%		
Financial assets	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%	0%	0%	0%	0%		
<b>A. Fixed assets</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>-106</b>	<b>-52%</b>	<b>2,2%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>-134</b>	<b>-62%</b>		
Inventory	1%	1%	4%	193	> 100%	0,9%	1%	6%	360	> 100%		
Goods in transit	0%	0%	1%	73	0%	0,0%	0%	0%	0	0%		
Accounts receivables (from non affiliates)	0%	0%	0%	-15	-59%	0,1%	0%	0%	-28	-100%		
Accounts receivables (from affiliates)	0%	0%	0%	28	0%	0,7%	0%	1%	41	0%		
Other receivables (from non affiliates)	0%	1%	3%	154	> 100%	0,4%	1%	3%	154	> 100%		
Other receivables (from affiliates)	52%	69%	66%	107	3%	56,3%	70%	61%	107	3%		
Liquid assets	43%	24%	19%	-175	-13%	38,2%	22%	23%	272	22%		
<b>B. Current assets</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>94%</b>	<b>366</b>	<b>7%</b>	<b>96,5%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>	<b>907</b>	<b>17%</b>		
<b>C. Accrued income</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>213</b>	<b>&gt; 100%</b>	<b>1,2%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>297</b>	<b>&gt; 100%</b>		
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>473</b>	<b>8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1 071</b>	<b>19%</b>		
Paid-in capital	1%	2%	2%	1	1%	1,5%	2%	2%	0	0%		
Reserves	11%	13%	12%	8	1%	11,6%	14%	11%	0	0%		
Net income	-11%	-17%	-11%	263	28%	-23,3%	-22%	-8%	674	55%		
Retained earnings	-43%	-77%	-73%	-133	-3%	-44,7%	-78%	-67%	-133	-3%		
<b>A. Equity</b>	<b>-41%</b>	<b>-78%</b>	<b>-70%</b>	<b>139</b>	<b>3%</b>	<b>-54,8%</b>	<b>-84%</b>	<b>-62%</b>	<b>541</b>	<b>12%</b>		
<b>B. Shareholder Loan</b>	<b>139%</b>	<b>165%</b>	<b>151%</b>	<b>-71</b>	<b>-1%</b>	<b>141,3%</b>	<b>168%</b>	<b>140%</b>	<b>-71</b>	<b>-1%</b>		
<b>C. Accruals for liabilities and charges</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-15</b>	<b>-100%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-15</b>	<b>-100%</b>		
Bank liabilities	0%	0%	0%	0	0%	0,0%	0%	0%	0	0%		
Accounts payables (to non affiliates)	1%	2%	4%	100	86%	1,8%	2%	4%	163	> 100%		
Accounts payables (to affiliates)	0%	11%	11%	86	14%	8,9%	14%	14%	132	17%		
Other liabilities (to non affiliates)	0%	0%	1%	49	> 100%	0,6%	0%	2%	121	> 100%		
Other liabilities (to affiliates)	0%	0%	0%	0	0%	0,0%	0%	0%	0	0%		
<b>D. Liabilities</b>	<b>1%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>236</b>	<b>34%</b>	<b>11,2%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>416</b>	<b>46%</b>		
<b>E. Deferred income</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>184</b>	<b>0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>200</b>	<b>0%</b>		
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>473</b>	<b>8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1 071</b>	<b>19%</b>		

### III. Interviewleitfaden

# YAASA

#### Einleitung:

Diese Masterarbeit wird in Kooperation mit der YAASA Living AG durchgeführt. Es wird der derzeitige Reportingprozess sowie der bestehende Management Report analysiert. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden die Fragestellungen formuliert. Dieses Interview strebt eine Optimierung des Prozesses sowie des Management Reports an. Ziel ist es die gewonnenen Daten im Management Report zu integrieren und ein standardisierter Reportingprozess zu erstellen und visualisieren. Ein beiliegender Reportingleitfaden soll zukünftige Mitarbeiter bei der Erstellung des Management Reports unterstützen. Der zukünftige Management Report soll allen Berichtsempfängern bei relevanten Entscheidungen unterstützen. Da du einer der Berichtsempfänger bist, hätte ich nachfolgend einige Fragen an dich.

#### Einleitungsfragen

1. Was verstehst du grundsätzlich unter einem Management Report?

#### Primärfragen

2. Wozu verwendest du den derzeitigen Management Report? Mehrere Antworten sind möglich.
  - a. Vorbereitung für Entscheidungen
  - b. Board Meeting
  - c. Kommunikation an die Mitarbeiter
  - d. Steuerungsinformation
  - e. Keine Verwendung
  - f. Andere \_\_\_\_\_
3. Hilft dir das Management Reporting beim Steuern deines Geschäftsbereiches? Bitte begründe deine Antwort.
4. Welche Informationen nutzt du aus dem derzeitigen Management Report?  
*(Management Report wird zur Hilfestellung vorgelegt)*
5. Bist du der Meinung, dass der derzeitige Management Report eine Ausgewogenheit zwischen Finanz-, Sales- und Supply Chain Informationen vorweist? Bitte begründe deine Antwort.
6. Welche Erwartungen hast du bezugnehmend auf den Inhalt an den zukünftigen Management Report? Bitte begründe deine Antwort.
7. Welche Erwartungen hast du an das Layout des Management Reports? Mehrere Antworten sind möglich.
  - Form: *Papier, Interaktiv*
  - Inhaltsverzeichnis: *ja oder nein*
  - Zusätzliche grafische Lesehilfe: *Ampeln oder Controlling Tacho*

8. Hilft dir das Management Reporting, wenn du eine Entscheidung vorbereitest oder triffst? Bitte begründe deine Antwort.

*Wenn ja nenne die Informationen, welche du nutzt.*

*Wenn nein, welche Informationen könnten deine Entscheidungen unterstützen?*

9. Wären Kommentare zu den Kennzahlen von Vorteil?

*Wenn ja, wessen Aufgabe wäre es, einen Kommentar zu schreiben?*

10. Wie zufrieden bist du mit der Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports? Bitte begründen deine Antwort.

11. Wäre dir ein zusätzliches oder anderes Reporting Intervall von Vorteil? Bitte begründen deine Antwort.

12. Wärest du bereit, das bestehende Reporting in regelmäßigen Abständen, wie z.B. jährlich oder bei Bedarf gemeinsam mit der Controlling Abteilung auf Verbesserungsbedarf zu durchleuchten? Bitte begründe deine Antwort.

#### **Abschlussfragen**

13. Hast du noch weitere Anregungen bzw. Anmerkungen in Bezug auf die Optimierung des Management Reports und dem Reportingprozess?

## IV. Transkription der Tiefeninterviews

### Interview I: Head of R&D and Operations

A: Was verstehst du selbst grundsätzlich unter einem Management Report?

B: Das ist die schwierigste Frage von allen (lacht). Also einmal grundsätzlich die Frage ist der Management Report ein Report ans Management oder ein Report vom Management an die Shareholder?

A: Vom Controller ans Management Team.

B: Also vom Controller ans Management.

A: Mhm.

B: (...) Dann verstehe ich unter einem Management Report/ wenn das ein Report ans Management ist, würde ich darunter verstehen, dass es nicht nur vom Controller ans Management ist, sondern auch von Fachbereichen ans Management. Weil der Controller glaube ich nicht alle Bereiche abdeckt. Und dann verstehe ich darunter einen Report ans Management mit dem das Management Informationen über das Unternehmen kriegt, Entscheidungen daraus ableiten kann. Und einen guten Überblick über den Gesundheitsstatus des Unternehmens kriegt.

A: Okay, danke. Zur Frage wozu verwenden Sie den derzeitigen Management Report? Mehrere Antworten sind möglich, da habe ich Beispiele. Jetzt zum Beispiel für Vorbereitung für Entscheidungen, fürs Board Meeting, Kommunikation an die Mitarbeiter, Steuerungsinformation oder absolut keine Verwendung oder sonstiges.

B: Jetzt reden wir von derzeit oder?

A: Derzeit, genau.

B: (...) Derzeit verwende ich den Management Report eigentlich nur dafür um zu schauen ob die COGS zusammenpassen.

A: Okay.

B: Bei uns. Weil derzeit ist der Management Report eigentlich ein reiner Finance Report. (...)

A: Mhm, da kommen wir eh dann noch hin, genau.

B: Ja. Für die Personalkosten verwende ich ihn nicht, weil das weiß ich selber wo die sind. Eigentlich im Moment nur für COGS Controlling.

A: Okay, danke. Hilft das Management Reporting beim Steuern Ihres Geschäftsbereiches beziehungsweise wenn nicht bitte begründen Sie die Antwort.

B: (...) Wenig. (...) Weil das was ich rausziehe aus dem Management Report aktuell/ weil ich das eigentlich vorher auch schon gewusst habe.

A: Mhm. Welche Informationen nutzt du aus dem derzeitigen Management Report? Und wenn du dir den Report/ ich kann den kurz teilen, dass du ihn dir anschaust, also dass du den jetzigen anschaust. Was für Seiten schaust du dir an von dem Report? (...) So, du solltest ihn sehen, oder?

B: Ja, genau. (...) Vollbild. (...)

A: Kannst du es sehen?

B: Ja.

A: Okay. Also wir haben da das Profit and Loss Statement vom aktuellen Monat, vom Single Month, mit den Fixkostenanalysen. Dann haben wir das/

B: Also Single Month schaue ich mir schon mal gar nicht an.

A: Okay.

B: Oder nur ganz kurz.

A: Okay. Dann wenn wir das/

B: Viel interessanter ist/ genau das die Übersicht über das Jahr.

A: Mhm, also Year to Date und Full Year?

B: Full Year, Year to Date und Abweichungen. Budget aktuell und Forecast.

A: Okay. Und da haben wir dann noch/

B: Warte mal, geh noch einmal zurück schnell. Warte mal, was haben wir da jetzt alles drin? (...) Sales sehe ich regelmäßiger. COGS und Deckungsbeitrag.

A: Okay.

B: Da sind wirklich eigentlich nur fast die interessant.

A: Mhm. Und da, diese Fixkostenanalyse dann fürs volle Jahr.

B: Ja, das auch immer schon.

A: Okay. Vor allem im COGS Bereich oder wie?

B: Den schaue ich mir schon an. Nein, da unten. Was ein bisschen schwierig für mich ist ist jetzt den Überblick zu haben, zum Beispiel Patents und so, das schaue ich mir dann da schon an was da rausgeht an Geld. So ein bisschen für Abschätzen für Budget und so.

A: Okay.

B: Ja, die anderen Sachen/ teilweise so Einzelpositionen.

A: Okay.

B: Die Bilder finde ich gut, die schaue ich mir auch an. Weil es einen guten Überblick gibt.

A: Okay, danke. Dann die nächste Frage. Bist du der Meinung, dass das derzeitige Management Reporting Ausgewogenheit zwischen Finanzen, Sales und Supply Chain Informationen vorweist?

B: Nein.

A: Bitte begründe. Warum nein?

B: (lacht) Weil es nur Finanzen ist. Weil Supply Chain gar nicht abgedeckt ist im Management Report. Und Sales (...) auch nicht. Weil es sind nur die Revenues drinnen und ein bisschen die Sales Channels, aber einen Überblick über den Sales Status gibt es nicht.

A: Okay. Zur nächsten Frage. Welche Erwartungen haben Sie Bezug nehmen auf den Inhalt an den zukünftigen Management Report? Begründe deine Antwort.

B: (...) Hm. (...) Hm. (lacht) Schwierig. Ich meine gut wäre/ das ist eine Wunschvorstellung. Wunschvorstellung wäre wenn der Management Report einen guten Statusüberblick über die wesentlichen Bereiche, über die wichtigen Bereiche vom Unternehmen gibt. Und da glaube ich das Thema Finance/ (...) nicht so schlecht abgedeckt. Da ist die Frage ob man das nicht ein bisschen verdichtet, die Information, weil man sich diese Income Statement, Balance Sheet und so eh nicht so im Detail im Management Report und so genau anschaut. Ich meine die braucht man ja wohl, aber die Frage ist ob man das jetzt noch ein bisschen verdichten kann. Und die wesentlichen Sachen rauszieht.

A: Mhm. Was wäre für dich wesentlich?

B: Ja, ist eine gute Frage. (...) Weiß ich nicht, da müsste ich ein bisschen mehr nachdenken, aber weißt eh, diese Income Statement, Balance Sheets, Cashflow, diese ganzen Dinge, da sind halt extrem viele Zeilen drinnen. Und wenn du nicht geübt bist in dem, dann brauchst du halt relativ lange um irgendwas zu sehen da drinnen.

A: Mhm, okay.

B: Viele Sachen brauchen wir wahrscheinlich nicht. Nicht sehr regelmäßig.

A: Okay.

B: Es ist ja glaube ich dann auch die Frage ob man das monatlich, quartalsmäßig oder jährlich sieht. Das ist glaube ich schon nochmal ein Unterschied. Und was halt überhaupt nicht abgebildet ist ist/ so andere Bereiche vom Unternehmen. Supply Chain. Produkte sind nicht abgebildet. Da wäre zum Beispiel einmal super zu sehen wie performen Produkte. (...) Jetzt auch ein bisschen von der wirtschaftlichen Seite. Mit welchem Produkt verdienen wir wie viel. Und Return on Investment zum Beispiel auf Produktebene ist auch noch eine Sache. Wie viel wir ausgeben, um ein Produkt zu kriegen und wie viel spielt es wieder rein.

A: Mhm. Okay. Danke. Und welche Erwartungen hast du an das Layout von dem ganzen Management Report? Also wenn du jetzt an die Form denkst, hättest du es gerne in Papierform oder weiterhin elektronisch? Oder würde dir dann helfen wenn mehr Informationen drinnen sind dass es ein Inhaltsverzeichnis gibt? Und ob das mehr grafisch dargestellt werden sollte? Zum Beispiel da gibt es so Controlling Tachos oder Ampelsysteme, dass man einfach Abweichungen schneller erkennt.

B: Grafisch auf jeden Fall. Weil man Sachen viel schneller drinnen sieht. Papier, nein, brauche ich nicht. Auf jeden Fall digital. (...) Was war noch die Frage?

A: Und wegen dem Inhaltsverzeichnis, wenn es umfangreicher werden würde.

B: Inhaltsverzeichnis. Ich glaube das bleibt eh immer gleich, wenn man einmal weiß wo was ist dann brauche ich nicht immer ein Inhaltsverzeichnis.

A: Okay.

B: Aber es ist ja nicht sehr schwierig ein Inhaltsverzeichnis zu machen, also (lacht).

A: (lacht) Da hast du auch recht.

B: Schaden tut es jetzt auch nicht.

A: (lacht) Okay. Wenn du jetzt noch einmal daran denkst, ans Management Reporting und du Entscheidungen vorbereiten musst, kannst du die Vorbereitungen auf Basis des Management Reports treffen?

B: (...) Vorbereitung von Entscheidungen.

A: Genau.

B: Nein.

A: Begründen bitte. Wahrscheinlich wie vorhin (lacht).

B: Ja. Weil die Informationen für die Entscheidungen, die jetzt bei mir zu treffen sind, nicht drinnen stehen im Management Report.

A: Okay. Und welche Information könnte dir ganz speziell helfen, wenn du jetzt Entscheidungen treffen müsstest? Also was würde dich unterstützen dabei?

B: Das Interview hörst eh nur du, oder?

A: Ja.

B: Ob der XY pleite geht zum Beispiel.

A: (lacht) Das können wir nicht beeinflussen. (lacht)

B: Ja, das müsste ich wissen, um eine Entscheidung zu treffen. Ob die Grenzen nach Weißrussland zu gehen oder nicht.

A: Okay.

B: Wann sich die Container Shipping Cost Situation wieder normalisiert. Wann XX wieder Elektronik Komponenten kriegt.

A: Okay. Alles Marktsituationen.

B: Ob dem ZZ seine Säule stabiler ist wie unsere.

A: Mhm. Okay.

B: Das wirst du nicht rausbringen aus dem Management Report.

A: Denke ich auch nicht, nein. Okay, zum nächsten. Wenn jetzt/

B: Was man schon rausbringen könnte wären zum Beispiel so produktstrategische Entscheidungen. Welches Produkt macht man wann, welches performt wie gut, wie viel haben wir investiert? (...) Für eine Produkt Road Map könnte es schon funktionieren.

A: Okay, danke. Wären jetzt Kommentare zu den Kennzahlen von Vorteil? Weil wir reden ja öfters über Kennzahlen, und wenn es nur Umsatzerlöse sind oder den DB zwei, DB eins und so weiter. Wären dir da Kommentare hilfreich, dass du den Management Report in der Vorbereitung schon besser interpretieren kannst oder reicht es dir wie es jetzt ist verbal?

B: Das reicht mir wie es jetzt ist, weil wir eh/ weil ich weiß was dahinter steht. Wenn es für größere Unternehmen, wo es komplizierter wird und wo mehrere Kennzahlen sind und den viele lesen, wäre sicher gut, wenn es beschrieben wird. Aber nachdem wir so klein sind und eh darüber reden und fragen kann brauchst du keine Kommentare.

A: Okay. Wenn du jetzt an die Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports denkst, wie zufrieden bist du dabei? Und begründe deine Zufriedenheit.

B: (lacht)

A: Ehrlich. (lacht)

B: Das ist jetzt die Frage dieses Intervalls. (...)

A: Das kommt als nächstes, die Frage.

B: Das hängt ein bisschen zusammen damit.

A: Okay. Das heißt/

B: Da habe ich eine klare Meinung zu dem Intervall. (...)

A: Aber wenn du jetzt denkst, ist es schnell genug für dich? Dass du die aktuellen Informationen bekommst?

B: Jaja, für mich ist das schnell genug, weil die (...) Zeitkonstante von einer Information muss abgestimmt sein mit dem Zeitintervall von den Dingen, die ich beeinflussen kann.

A: Okay.

B: Beispiel. Es hilft mir nichts, wenn ich/ (...) Nicht der Management Report, aber es geht in die gleiche Richtung. Es hilft mir nichts, wenn ich ein Sales Forecast Update kriege auf Tagesbasis, wenn ich eine Zeitkonstante von drei Monaten für eine Tischplatte habe. Da hilft mir die Information täglich nichts. Weil ich es eh nicht beeinflussen kann. Es hilft mir nichts wöchentlich die COGS anzuschauen, wenn ich COGS nur sehr träge beeinflussen kann. Deswegen reicht mir bei COGS zum Beispiel/ also monatlich ist auf jeden Fall häufig genug, aber reicht mir Quartal auch mit einem Kurzüberblick, vielleicht ein Quick Update im Monat, was aber nicht auf die letzte Kommastelle genau stimmt.

A: Okay. Also das deckt dann eh die nächste Frage mit ab. Wäre Ihnen ein zusätzliches oder ein anderes Reporting Intervall von Vorteil? Und begründe die Antwort.

B: Meine Meinung ist und da habe ich eine recht klare Meinung, man kann das nicht alles über einen Kamm scheren. Ich glaube man muss das in unterschiedlichen Intervallen unterschiedlich genau machen. Ich glaube ein monatliches Review zu machen von einem Status wie es einem geht im Unternehmen ist glaube ich wichtig. Das brauchst du. Aber nicht in der Detailtiefe, sondern sehr kondensierte Informationen und die müssen nicht auf die letzte Kommastelle stimmen. (...) Das würde ich unterscheiden von einem Quartalsreport, von einem Jahresreport.

A: Mhm. Okay.

B: Und ich würde nicht einfach einen Management Report über den Kamm scheren und sagen der ist jeden Monat der gleiche. Weiß ich nicht, der Jahresabschluss ist ja auch nicht der Monatsabschluss. Oder Quartalsabschluss

A: Ja. Okay. Zur vorletzten Frage. Wärest du bereit, dass du das Reporting in regelmäßigen Abständen wie zum Beispiel jährlich oder eben bei Bedarf gemeinsam mit der Controlling Abteilung verbesserst beziehungsweise durchleuchtest?

B: Aber selbstverständlich.

A: Ja danke. (lacht) Und zur letzten Frage noch.

B: Ist begründe deine Antwort. (lacht)

A: (lacht) Die letzte Frage. Hast du noch weitere Anregungen beziehungsweise Anmerkungen auf die Optimierung vom Management Report und zum Reportingprozesses?

B: (...) Wie besprochen schauen, dass man die Intervalle richtig setzt, dass man die Informationen, die man in gewissen Intervallen abrufen, dass das abgestimmt ist mit Dingen, die ich beeinflussen kann. Dass man den Aufwand von dem Management Report in Grenzen hält oder sinnvoll hält. (...) Das sind glaube ich die essenziellen Sachen. Und halt, dass man dann irgendwann einmal schon auch andere relevante Bereiche mitreibringt. (...) Produkte, Sales, Supply Chain. Macht schon Sinn, wenn die mit drinnen sind.

A: Okay.

B: Aber im Endeffekt muss er mehr bringen als er kostet, der Management Report.

A: (lacht) Das tut es im Moment nicht.

B: Das sehe ich im Moment noch nicht ganz so.

A: Ja. Passt, dann sage ich danke, dann war es das.

B: Gerne.

## **Interview II – Head of Marketing & Sales**

A: Also zur ersten Frage. Was verstehst du grundsätzlich unter einem Management Report?

B: Da habe ich mir tatsächlich ein paar Gedanken darüber gemacht. Also grundsätzlich wäre für mich ein Management Report in der Theorie eigentlich konsolidierte Information, die man im weiteren Sinne als Steuerungsinstrument verwenden könnte. Und halt auch als Entscheidungsgrundlage für das Management Team. Zusätzlich sollte natürlich dadurch auch eine gewisse Transparenz gegeben sein. Also das heißt einfach Transparenz im Management Team sicherstellen, sodass man vielleicht auch die jeweiligen Ziele in den einzelnen Bereichen tracken könnte, überprüfen könnte. Aber ich muss dazusagen ich habe ja noch nicht so viel Erfahrung im Management Team, sondern bin erst noch frisch dabei und das ist eigentlich auch das erste Mal dass ich in diesem Set-up mit einem Management Report auch arbeite. Deswegen habe ich auch gesagt in der Theorie wäre es das und wie es bei uns gelebt wird ist ja nochmal eine andere Seite.

A: Mhm. Danke. Dann zur nächsten Frage. Wozu verwendest du den derzeitigen Management Report? Da sind mehrere Antworten möglich. Zum Beispiel zur Vorbereitung für Entscheidungen, Board Meeting, Kommunikation an die Mitarbeiter, Steuerungsinformation, überhaupt keine Verwendung oder für sonstiges?

B: Ja, da hätte ich tatsächlich wahrscheinlich einen sonstigen Punkt. Weil ich verwende den aktuell eher überwiegend um mich über den aktuellen Stand zu informieren und eher weniger jetzt als Vorbereitung für etwaige Entscheidungen oder auch die Kommunikation an die Mitarbeiter. Wofür ich ihn schon auch verwende ist zum Teil für das Board Meeting, aber da auch eher um einfach inhaltlich vorbereitet zu sein, um Abweichungen zu kennen und sich auch Umsätze nochmal anzuschauen.

A: Mhm. Hilft dir denn das gesamte Management Reporting beim Steuern deines Geschäftsbereichs? Und bitte begründe es.

B: Ja. Also da muss ich ganz ehrlich sagen, dass der aktuelle MR mir nur bedingt hilft. Jetzt für meinen Bereich, also für Sales und Marketing gesprochen, also den Bereich auch wirklich aktiv zu steuern. Es ist für mich eher ein Kontrollinstrument, weniger ein Steuerungsinstrument. Und das hängt für mich mit unterschiedlichen Faktoren zusammen. Also zum einen die große Zeitversetzung tatsächlich. Also so wie wir es aktuell hier im Unternehmen leben ist es so, dass wir uns eigentlich den vorherigen Monat am Ende des Folgemonats anschauen und dadurch tue ich mir dann auch ein bisschen schwer A natürlich noch nachzuvollziehen was jetzt genau in dem Monat gelaufen ist, weil man eigentlich schon mental zumindest im Marketing, auch bei den Werbekosten sozusagen ein Monat schon wieder weiter ist. Also diese Zeitversetzung. Und auch zum Teil für meinen Bereich gesprochen glaube ich nicht, dass alle für mich notwendigen Punkte auch abgedeckt sind. Also mir würden da inhaltlich noch einige Informationen fehlen, dass ich wirklich sage ich kann das aktiv hernehmen und auch sozusagen als Steuerungsinstrument

hernehmen. Zum Beispiel haben wir dann auch Punkte wie Infrastrukturkosten, Cost of Procuring Money, das sind halt Bereiche, die jetzt für mich eigentlich auch weniger relevant sind. Außerdem ist es bei uns so, dass der MR/ also dass wir überwiegend ja auch auf wahrscheinlich immer die gleichen Seiten auch schauen. Also der ist ja sehr umfangreich eigentlich, es werden sich aber gefühlt immer die gleichen Bereiche angeschaut. Und gefühlt bleiben 80 Prozent des MRs eher unberücksichtigt. Ich meine vielleicht in der jeweiligen Vorbereitung schon, aber zumindest wenn wir uns die Ziele anschauen wird es immer auf einige Bereiche beschränkt. Und ich bin mir jetzt gar nicht mehr sicher ob ich es schon erwähnt habe, aber zumindest die Aufgliederung für Marketingkosten wäre für mich noch ein bisschen genauer notwendig, um das wirklich als Steuerungsinstrument herzunehmen und um auch Budgetabweichungen in bestimmten Bereichen besser und auch schneller zu erkennen.

A: Mhm, danke. Jetzt eben zur nächsten Frage. Bist du der Meinung, dass das derzeitige Management Reporting eine Ausgewogenheit zwischen Finanz, Sales und Supply Chain Informationen vorweist? Und bitte begründe deine Antwort.

B: Ja. Ich muss sagen so wirklich ausgeglichen würde ich das jetzt auch nicht beschreiben. Also schon für mich sehr finanzlastig. Ich meine über den Supply Chain Bereich bin ich mir nicht so ganz sicher, aber ich würde sagen da sind generell wenig Informationen vorhanden. Ja. Also eher finanzlastig.

A: Okay, danke. Welche Erwartungen hast du Bezug nehmend auf den Inhalt an den zukünftigen MR? Und begründe deine Antwort.

B: Ja, vielleicht kurze Frage wolltest du bewusst die Frage drei überspringen?

A: (...) Die Frage drei habe ich nicht gestellt? Warte mal

A: So, welche Informationen nutzt du aus dem derzeitigen Management Report? Als Hilfe/ da ist der Management Report, da kannst du schauen.

B: Ah perfekt. Super, danke. Also eigentlich Information/ also was ich mir auf jeden Fall immer anschau ist natürlich die P&L und sowohl vom Single Month als auch vom Full-Year. Also Seiten brauchst du jetzt wahrscheinlich keine. Und hin und wieder eigentlich im Vergleich zum Vormonat/ wobei eigentlich der sehr Single Month eigentlich dann schon ausreicht. Und zusätzlich die grafische Aufbereitung von den Stückzahlen, die wir hinten noch haben. Ich glaube auf Seite elf ist das. Also wo es auch um Stückzahlen geht und inwiefern das natürlich auch mit dem Forecast beziehungsweise dem Budget dann auch matcht. Und das sind eigentlich so die Hauptpunkte, die ich mir anschau. Und im Detail natürlich jetzt klar Sales, also Umsätze, auch pro Kanal. Und im weiteren Sinne auch die Werbeausgaben.

A: Okay. Danke. Und jetzt zur nächsten Frage. Welche Erwartungen hast du Bezug nehmend auf den Inhalt an das zukünftige Management Reporting? Und begründe, warum du diese Erwartungen hast.

B: Ja. Also ich glaube grundsätzlich wäre es natürlich wünschenswert den MR mal so zu gestalten, dass wirklich auch der komplette Umfang Verwendung findet. Weil es ist natürlich schade jetzt viele Informationen zu liefern, wenn die jetzt auch in den einzelnen Bereichen nicht unbedingt Verwendung finden. Da hattest du ja auch noch andere Gespräche, also ich kann das natürlich nicht aus jedem Bereich wiedergeben. Aber wie ich vorhin schon sagte glaube ich, dass im Moment der Fokus immer nur auf zwei, drei verschiedenen Bereichen liegt. Was ich mir inhaltlich vorstellen würde wäre jetzt im Bereich Sales und Marketing noch eine etwas genauere Aufschlüsselung, sodass ich natürlich da auch Rückschlüsse ziehen kann oder im weiteren Sinne auch Aktionen ableiten kann. Also jetzt ein konkretes Beispiel vielleicht auch die Werbekosten genauer aufzuschlüsseln. Weil bei uns ist es nur als Direct Advertising and Expenses angeführt, aber um es als Steuerungsinstrument zu verwenden wäre es natürlich genauer noch ein bisschen besser. Gleiches gilt für die Marketingkosten, die eigentlich nur sehr rudimentär aufgeteilt sind in zwei Bereiche, also die Consulting Kosten und generelle Marketingkosten. Auch da könnte man natürlich noch überlegen/ dafür habe ich auch noch keine Lösung, aber das ist ja dann wahrscheinlich deine Aufgabe/ wie man das vielleicht noch ein bisschen genauer aufschlüsseln kann. Dann hatte ich mir überlegt könnte es spannend sein auch die Sales Discounts irgendwie abzubilden. Jetzt wirst du wahrscheinlich sagen wir haben ja die Sales Deductions drinnen, aber die Frage ist/ wir geben ja Business Kunden hin und wieder auch größere Discounts/ ob man das vielleicht irgendwie abbilden kann, so als Überlegung. Und auch haben wir/ das könnte vielleicht den Umfang überschreiten, aber wir haben jetzt nur die Tische zum Beispiel an Stückzahlen auch drinnen und grafisch aufbereitet. Die Frage wäre ob man sich jetzt auch andere Produkte noch anschaut oder zumindest über die Attach Rate irgendwie darstellen möchte, wie sich das verhalten hat. Und noch eine Überlegung vielleicht den echten Forecast auch irgendwie abzubilden, weil mir kommt vor wir haben oft andere Zahlen und wir planen nochmal was nebenher und das wäre natürlich super, wenn wir da nur noch ein Dokument hätten wo auch der Zahlenstand immer gleich ist.

A: Mhm, danke. Und wenn du jetzt ans Layout des Management Reports denkst, welche Erwartungen hast du da an den zukünftigen? Also von der Form zum Beispiel, ob es Papier oder interaktiv sein soll, ob es ein Inhaltsverzeichnis geben sollte. Oder zusätzlich, dass eine grafische Lesehilfe dazu dient den Management Report zu lesen, wie zum Beispiel es gibt Controlling, es gibt Ampelsysteme oder Grafiken.

B: Mhm. Ja, sehr spannende Frage, weil dazu habe ich als Marketing Person wahrscheinlich nochmal einen anderen Zugang muss ich ganz ehrlich sagen. Also ich fände es tatsächlich gut grafisch auch zum Beispiel Abweichungen auch darzustellen, also ein Ampelsystem könnte ich mir extrem gut vorstellen, um auf einen Blick wirklich zu sehen wo auch massive Abweichungen sind. Was jetzt die Form angeht wäre für mich digital, PDF vollkommen ausreichend. Ausgedruckt bräuchte ich es eigentlich nicht. Inhaltsverzeichnis könnte insofern hilfreich sein wenn es

interaktiv wäre, dass ich halt auf die Seite klicke und sofort da bin, weil oft wenn wir uns den anschauen kommt mir schon oft vor dass keiner jetzt genau weiß auf welcher Seite was ist und wir einfach nur durchblättern. Also das Inhaltsverzeichnis könnte auf jeden Fall hilfreich sein.

A: Mhm, okay, danke.

B: Und vielleicht/ das habe ich jetzt vergessen/ vielleicht weil du sagtest interaktiv auch irgendwelche Verlinkungen zu Originaldateien, jetzt weiß ich nicht wie das technisch umsetzbar ist. Aber dass man vielleicht auch nochmal parallel zum Beispiel den Forecast oder so aufrufen könnte. Aktuell ist ja wirklich nur reingescreenshoted von der Datei. Und vielleicht macht das Sinn das auch zu verlinken.

A: Mhm, danke. Hilft dir das Management Reporting, wenn du jetzt eine Entscheidung vorbereitest oder Entscheidung treffen musst?

B: Da muss ich auch ganz ehrlich sagen, also im Moment eigentlich eher nicht. Also ich nutze den eigentlich nicht wirklich für Entscheidungen. Soll ich das jetzt nochmal begründen? Weil ich habe es jetzt finde ich vorher schon begründet, aber/

A: Ist okay. Aber wenn du ihn nicht für Entscheidungen verwendest, welche Informationen könnten dir für Entscheidungen/ was könnte da unterstützen, was für Information benötigst du.

B: Also eine genauere Aufschlüsselung der Werbekosten als auch der Marketingkosten und dann wirklich aktiv auch für die nächsten Monate dann Entscheidungen zu treffen. Im Moment ist es eher so ein Big Tank. Und ich will nicht sagen Blindflug, aber es ist einfach nicht so genau, wirklich auch dann das Budget laufend zu kontrollieren was auch die Ausgaben angeht. Ja, das wäre natürlich für die Entscheidung gut. Und tatsächlich auch ein bisschen das Timing. Also gerade jetzt im Marketing und bei der Werbung ist natürlich alles sehr schnelllebig und da kann man auch schnell Anpassungen vornehmen. Das ist vielleicht ein bisschen was anderes als in anderen Bereichen. Aber auch da, wenn man den MR natürlich/ je eher ich mir den anschauen kann, desto besser kann ich natürlich dann auch schon Ableitungen treffen für den Folgemonat.

A: Okay. Wenn du jetzt an Kennzahlen denkst/ wir reden ja öfter über Kennzahlen, und wenn es nur Umsatzerlöse, Gross Profit, etc. ist. Wäre es da hilfreich oder von Vorteil, wenn Kommentare zu diesen Kennzahlen vermerkt werden am MR? Weil wir sprechen ja derzeit nur darüber. Aber wäre das auch hilfreich?

B: Ich muss sagen in dem konkreten Beispiel auf jeden Fall schon. Vielleicht dass man die Zielsetzungen insgesamt einfach nochmal verschriftlicht, dass man da als Kommentar das auch mal festschreibt, weil das doch sehr dynamisch ist in der Vergangenheit. Und so wäre natürlich das Controlling einfach einfacher, wenn man wirklich genau sieht was da auch die einzelnen Zielsetzungen sind.

A: Mhm. Und wenn du jetzt an diese Kommentare denkst, was glaubst du, wessen Aufgabe die Kommentare wären? Wenn du jetzt sagst Zielsetzung, ist das eher Aufgabe vom Controlling, wäre das von der jeweiligen Abteilung zu kommentieren?

B: Ich glaube das wäre von der jeweiligen Abteilung zu kommentieren.

A: Okay. Danke. Dann/ du hast schon öfter die Schnelligkeit erwähnt. Wie zufrieden bist du mit der Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports und begründe deine Antwort.

B: Ja, also grundsätzlich bin ich schon auch total zufrieden mit unserem Controlling, das muss ich auch dazusagen. Aber wenn ich mir was wünschen dürfte, unabhängig jetzt des Wissens, dass es natürlich extrem viel Workload ist und viel Vorbereitung auch der einzelnen Abteilungen, insbesondere des Controllings an sich nimmt. Da würde ich mir schon eine frühere Lieferung wünschen. Also wenn wir uns den monatlich anschauen, das ist natürlich auch eine grundsätzliche Entscheidung, dann sollten wir eigentlich schon zu Beginn des Folgemonats auch den vorherigen Monat besprechen. Weil sonst ist für mich mit der Zeitversetzung für das Marketing gesprochen und auch für Sales gesprochen einfach ein zu großer Zeitversatz irgendwo da drinnen.

A: Mhm. Okay. Und wenn du an die Reporting Intervalle denkst, wäre dir ein zusätzliches oder anderes Reporting Intervall von Vorteil?

B: Genau, das wäre jetzt wäre jetzt genau die Diskussion. Also ich könnte mir schon auch vorstellen den MR beispielsweise nur alle zwei oder drei Monate konsolidiert anzuschauen, dann halt aber wirklich sofort mit Abschluss des Quartals oder nach Vollendung von zwei Monaten. Jetzt noch ein zusätzliches Intervall zu dem was wir jetzt schon leben jeden Monat würde ich jetzt nicht machen, weil es nicht dafürstehen würde und weil es auch meiner Meinung nach nicht aussagekräftig genug ist. Wir haben ja auch immer Überschneidung der einzelnen Monate, deswegen könnte ich mir eher vorstellen in einem größeren Intervall zu wechseln.

A: Mhm. (...) Und jetzt zur vorletzten Frage. Wärest du bereit, dass du das Reporting in regelmäßigen Abständen beziehungsweise jährlich oder bei Bedarf gemeinsam mit der Controlling Abteilung verbessern würdest, also Verbesserungsbedarf durchleuchten würdest?

B: Ja unbedingt. Also das kann ich ganz kurz beantworten. Ich glaube auch dass man den unbedingt laufend weiterentwickeln muss. Zum Beispiel für Sales gesprochen, da können auch grundsätzlich immer neue Sales Kanäle auch dazu kommen oder vielleicht macht dann auch eine andere Darstellung irgendwie Sinn, man muss was ergänzen. Vielleicht ändern sich einfach bestimmte Bereiche und das sollte man unbedingt anpassen, sofern es halt beim Reporting möglich ist und auch Sinn macht. Also die Weiterentwicklung würde ich auf jeden Fall unterstützen.

A: Dankeschön. Und jetzt zur Abschlussfrage. Hättest du noch weitere Anregungen oder Anmerkungen in Bezug auf die Optimierung des Management Reports oder des ganzen Reportingprozesses?

B: (...) Also ich hoffe ich habe vorhin schon einiges auch erwähnt. Jetzt darüber hinaus würde mir spontan eigentlich nichts einfallen.

A: Okay. Dankeschön.

### **Interview III – CEO**

A: So, jetzt geht es los. Was verstehst du grundsätzlich unter einem Management Report?

B: Naja (räuspert sich) das kann man natürlich sehr breit sehen. Management Report, idealerweise, für mich, sind nicht nur Finance Daten, KPI. Also grundsätzlich sind es einmal Key Performance Indicators in gewisser Weise, also wie kann ich ein Unternehmen steuern. Das heißt regelmäßig auf die wichtigsten Dinge zu schauen ist unumgänglich um ein Unternehmen strategisch zu führen. Wir haben einmal im Jahr einen Strategieprozess, aus dem herausgehend definieren wir dann Ziele. Das fehlt uns auch heuer noch, wir werden das noch machen. Und dann müssen wir schauen wo stehe ich mit dem Unternehmen. Und das sind natürlich Finanzzahlen, es sind aber auch andere Zahlen. Das sind Qualitätsparameter, das sind die Marketingparameter. Und in dem Fall geht es um den Finance Report, deshalb Finance MR hätte ich fast gesagt. Eben nur als Management Report, MR ist vielleicht zu allgemein beschrieben. Das heißt ich gehe mal davon aus wir reden jetzt von Finance MR.

A: Es geht allgemein, was du jetzt/ Wirklich nur allgemein, das ist nur so eine einleitende Frage.

B: Okay. Ja, ich meine ich kann über jedes Thema lange reden.

A: Nein, passt.

B: Du musst mich dann abstoppen.

A: Perfekt, danke. Wenn du den derzeitigen Management Report vor dir hast, wozu verwendest du den derzeit? Da sind zum Beispiel mehrere Antworten möglich, ich habe jetzt ein paar Beispiele. Für Vorbereitung für Entscheidungen, für Board Meetings, Kommunikation an die Mitarbeiter, oder als Steuerungsfunktion, gar keine Verwendung oder andere.

B: Gut, es ist so, ich bin ja in mehreren Rollen unterwegs. Das heißt in der Rolle des Eigentümers würde ich jetzt sagen/ gut, Board Meetings werden wir dann wieder einführen und da würde ich als Eigentümer natürlich erwarten, dass ich das mindestens einmal im Quartal genau mit meinen Geschäftsführern, mit dem Management Team diskutieren kann. Ich spreche natürlich auch jetzt als Geschäftsführer. Und als Geschäftsführer ist vor allem auch die monatliche Steuerung sehr, sehr wichtig. Und worauf ich natürlich genauer schaue/ okay, wie schaut es mit unseren Umsätzen aus ist logisch, aber vor allem auch am Ende des Tages wie schauen die wesentlichen Stellhebel aus, von denen wir gerade vorher gesprochen haben. Das heißt wie schauen meine Margen aus, welche Ziele habe ich mir gesetzt, wo sind wir zum Beispiel in einer Schiefelage nenne ich es jetzt einmal, wenn es eine Extremform ist. Wie geht es mir mit den Kosten? Da ist aber auch sehr wichtig die einzelnen Abweichungen zu sehen und es ist leider immer auch Geschmacksfrage/ ich weiß, das ist immer ein bisschen blöd weil jeder anders drauf schaut, aber der, der dann am Ende des Tages steuert, der muss halt glaube ich auch ein Format haben und die dazu beteiligten Personen mit denen er gut steuern kann. Also wirklich Controlling im engeren Sinn. Nicht vorgeben sondern schauen wie schaut es aus, was sind die Abweichungen und an welchen Schrauben kann ich drehen und muss ich drehen?

A: Mhm, danke. Hilft dir das Management Reporting beim Steuern deines Geschäftsbereiches und wenn ja, begründe bitte.

B: Naja. Nehmen wir her Road to Break Even. Das haben wir uns damals vorgenommen gehabt, haben wir dann auch geschafft. Dann sind leider ein paar andere Sachen gekommen, die ganze Transaktion jetzt. Aber damals war es dann so, da habe ich gesagt okay ich schaue mir an wie muss ich die Marge entwickeln, welche relative Marge brauche ich, wie schaut es von den Kosten her aus und konnten das dann eigentlich monatlich vergleichen, aufgrund dessen auch schon vorher Entscheidungen treffen, dass ich sage die Maßnahmen setze ich, damit in drei bis vier Monaten dieses und jenes passiert. Das heißt erstens einmal hilft es die richtigen Maßnahmen zu definieren, aber auch dann zu kontrollieren ob meine Maßnahmen wirksam waren und welche Maßnahmen eben nicht wirksam sind, weil/ ja, was auch immer, das was man sich überlegt hat nicht so eintritt, nicht so funktioniert und dann muss man halt alternative Maßnahmen festlegen.

A: Danke. Welche Informationen nutzt du aus dem derzeitigen Management Report? Wenn du den anschaust, also welche Sachen schaust du dir besonders an?

B: Umsatzentwicklung. Dann (...) für mich auch ganz spannend/ Sales Returns auch, weil das manchmal im Tagesgeschäft nicht so thematisiert wird, das heißt wie wirkt sich das zum Beispiel monetär aus. Sales Fees. Zum Beispiel der Versandhandelspartner wir gesagt haben wir kommen von 18, 19 Prozent/ mein Ziel war immer irgendwo im Bereich 15 bis 16 Prozent/ auf das schaue ich. Klar, Gross Profit eins, die COGS, DB zwei, dann Personalkosten schaut man eh klar immer hin. Bei uns ist die Depreciation jetzt noch nicht so von Bedeutung. Ja, die Marketingkosten. In dem Fall ist E-Commerce noch sehr wichtig. Ja und schlussendlich wie viel Verlust haben wir gemacht. Und sofort auch irgendwo sich die Frage zu stellen was heißt das jetzt, was heißt das für das ganze Geschäftsjahr, ungefähr hochrechnen, was heißt das ungefähr an Kapitalbedarf? Und wenn wir es dann haben auch eine vorausschauende Liquiditätsplanung.

A: Mhm. Also man kann sagen dass du den Hauptfokus auf der P&L siehst? Beim derzeitigen MR.

B: Jetzt genau, bei dem Punkt jetzt einmal. Ich meine was Bilanz betrifft, da geht es mir dann immer eher stärker/ das ist ein bisschen vielleicht die quartalsweise Betrachtung, also wenn ich sage monatlich zu steuern, da ist sicherlich P&L wichtiger. Wenn man es dann auf das gesamte Jahr hin betrachtet ist natürlich schon wichtig, dass wir eine Bilanz haben, die eine saubere Struktur hat im Sinne von dass wir sauber aufgesetzt sind, dass wir vernünftiges Eigenkapital haben, wie groß sind jetzt wirklich die Fremdfinanzierungen, gibt es irgendwelche Rücklagen, die ich jetzt vielleicht binde, vielleicht weil ich es gar nicht so haben will. Also es geht ein bisschen würde ich fast sagen/ das Balance Sheet ist für mich so wie gesund ist der Organismus als Ganzes. Und die P&L würde ich ein bisschen bezeichnen so wie der wöchentliche Fitness Check. Wenn ich das so sagen kann.

A: Okay. Ja, sicher. Passt, danke. Und dann als nächste Frage ist deiner Meinung nach das derzeitige Management Reporting/ ist da eine Ausgewogenheit zwischen Supply Chain, Finance, Marketing zum Beispiel, wenn man jetzt diese drei Segmente hernimmt?

B: (...) Von den Parametern die abgebildet werden?

A: Mhm.

B: Ja, da würde ich sagen/ (...) Marketing. Im Marketing haben wir eigentlich/ Wir haben die sonstigen Marketingkosten unten. Entschuldige. Wir haben oben dann die Advertising Expenses von der Campaign. Ich hätte gesagt ja. (...) Ja, ich glaube schon. Es ist ziemlich alles da wonach ich suche.

A: Okay.

B: Vorsichtig gesagt. Man kann immer mehr aufschlüsseln, es ist aber halt die Frage/ je detaillierter desto unübersichtlicher. Ja, so auf die Schnelle würde ich sagen weitgehend ja.

A: Okay, danke. Welche Erwartungen hast du Bezug nehmend auf den Inhalt an den zukünftige Management Report? Begründe deine Antwort.

B: Naja, wie ich schon gesagt habe, es sind ein paar Aspekte. Der Finance Management Report soll uns challengen. (...) Und die Frage ist was challenged uns? Ich glaube das ist immer ein bisschen personenabhängig, situationsabhängig vom Unternehmen, wie reif ist das Unternehmen, in welcher Phase ist das Unternehmen zum Beispiel, sodass wir jene Dinge, die jetzt für uns eine Herausforderung sind/ dass die schneller sichtbar sind, dass die schneller verstanden werden können. Und dass sie auch dazu dienen eben besser zu werden. Wenn ich sage/ und damit muss man sich die Frage stellen was ist jetzt unsere Herausforderung? Oder in den nächsten sechs bis zwölf Monaten. Dann hätte ich gesagt dass wir unsere Margen wieder in den Griff kriegen. Also müssen wir klar schauen wie ist die Margendarstellung, welche Dinge tragen bei zur Marge. CRR natürlich. Die Liquiditätsseite, über das haben wir heute eh schon gesprochen, das fehlt mir in einer Art und Weise dass ich immer sehe rollierend und was kommt in den nächsten 12 Monaten auf mich zu weil wir jetzt doch beträchtliches Geld noch reinschieben müssen. Und ansonsten/ (...) Die Abweichungsreports, das ist eh alles da. Ich meine ich muss dazusagen was fehlt fairerweise/ dieses Konzept der Darstellung ist eines, das ich seit vielen Jahren lebe. Das hat sicher über Jahre entwickelt in der ehemaligen Muttergesellschaft. Wir haben von dem sehr, sehr viel übernommen und werden es einfach weiterentwickeln. Das heißt da fehlt nicht mehr ganz so viel. Ich meine was natürlich darüber hinaus jetzt noch eine Rolle spielen wird sind eben die anderen Bereiche neben Finance. Die Frage ist wie du das siehst, wenn du nur auf Finance beziehst/

A: Allgemein. Also es ist nicht nur Finance, es soll schon/

B: Okay. Naja, allgemein, was ich mir wünschen würde ist schon ein Gesamtcockpit wo wir sagen da haben wir eine Onepager über die Qualität, da haben wir einen Onepager über die Marketingaktivitäten, was wir da erreicht haben. Und natürlich auch eine komplette/ und ich

glaube das ist ganz wichtig oder wäre sehr wichtig/ eine Margenübersicht über die einzelnen Produkte. Das sind 80, 90 Prozent unserer Umsatz sprich Deckungsbeitragsbringer und das sehe ich da drauf, wie sich die zum Beispiel entwickeln. Ich glaube einfach das ist vielleicht generell einer der nächsten wahrscheinlich äußerst wichtigen Schritte.

A: Okay, danke. Und welche Erwartungen hast du an das Layout des zukünftigen Management Reports? Dort sind zum Beispiel auch mehrere Antworten möglich. Zum Beispiel in Form, willst du es eher in Papier, interaktiv, braucht es ein Inhaltsverzeichnis, bei der grafischen Darstellung, soll man da mehr das Augenmerk drauf legen? Und dass man bei Abweichungen vielleicht ein Ampelsystem einführt, dass man gleich einmal sieht wo sind wir im roten Bereich.

B: Das klingt ja wie Weihnachten und Ostern zugleich.

A: (lacht)

B: (lacht) Ja ich glaube da muss man überlegen. Ich bin prinzipiell ein Freund von grafischer Darstellung. Weil es das schneller erfassen lässt. Papier oder nicht Papier. (...) Ja, ich bin immer jemand der das dann durchaus auf Papier ausdruckt, aber am iPad geht das jetzt heutzutage schon ganz gut, wo man sich dann auch seine Notizen macht. Also das will ich jetzt nicht überbewerten. Ich glaube viel wichtiger ist es, dass es vor allem die, die dann auch mitsteuern, die mit im Management sind, für die und für alle Beteiligten muss es ein Instrumentarium sein dass wir haben und nicht denken wieder einen MR zuzuliefern und dann machen wir wieder eine Finanzbesprechung, sind wir froh wenn das vorbei ist/ extrem formuliert. Hin zu ja super, toll, jetzt sehen wir wieder ganz klar wo stehen wir und was können wir tun. Also es muss ein Instrumentarium für alle sein. Für mich persönlich etwas mehr Grafik hätte ich gesagt. Die Liquiditätsplanung habe ich schon gesagt. Ein Ampelsystem finde ich spannend, habe ich bis dato noch nie gehabt. Gefühlt müsste man dann aber auch darüber nachdenken wenn man was einführt ob man was anderes weglassen kann. Weil nur einfach Dinge dazugeben wo du zum Schluss dann 30 Seiten hast ist nicht so lustig. Weil wer von uns schaut sich gerne 30 Seiten an. Also ich glaube die Kunst liegt darin die Verdichtung/ und dort wo es besonders/ und da sind wir wieder bei den Challenges, deshalb wird es sich immer weiterentwickeln. Man sagt jetzt in der Phase für das Unternehmens sind diese Sachen für uns wichtig. die kann ich schneller erfassen, auf die werde ich hingeführt. Und mag sein, dass das in einem dreiviertel Jahr wieder anders ist. Dann muss man das wieder adaptieren.

A: Mhm. Okay. (...) Jetzt noch einmal, hilft das Management Reporting wenn du Entscheidungen vorbereitest und die Entscheidungen dann treffen musst?

B: Ja, selbstverständlich. Also zum Beispiel jetzt/ war eh ein bisschen blöd/ ich sage ganz offen ich musste mich da halt jetzt zurückhalten, dass ich/ ich sage es jetzt direkt/ dich in Ruhe lasse.

A: (lacht)

B: Ist okay. Wir haben ja gerade vorhin darüber gesprochen, ich brauche mich nicht extra bemühen. Aber normalerweise läuft das schon ein bisschen anders. Gerade wenn wir jetzt in

einer Phase sind wo wir sehr viele Leute anstellen. Das ist ja ein Blindflug. Das bin ich nicht gewohnt, das gefällt mir eigentlich auch gar nicht, sondern ich würde gerne wissen wollen was heißt das ungefähr für das nächste Jahr. Die Planung habe ich dann für mich selber mal so Daumen mal Pi gemacht. Was heißt das jetzt wenn wir einen Grund kaufen. Das heißt ungefähr von den Mieten, wo liegen unsere Kosten in etwa, also sozusagen diese Balance eines Unternehmens immer wieder zu behalten und bei Entscheidungen, die anstehen, das im Hinterkopf immer mitzudenken, ist glaube ich eine Grundvoraussetzung. Man kann nicht einfach unternehmerisch wirken oder wesentliche Entscheidungen treffen und sagen ja, schauen wir mal, oder wird schon werden oder wird schon passen. Das geht nicht.

A: Mhm. Und wenn du deine Entscheidungen jetzt triffst, welche Informationen entnimmst du dann aus dem Management Report? Setzt du da wieder den Fokus auf die P&L.

B: Es sind unterschiedliche Themen. Was das laufende Geschäft betrifft ja, P&L. Wenn ich jetzt/ ich sage zum Beispiel ich kaufe jetzt einen Grund, selber, privat, und baue das Gebäude und vermiete es, oder mache ich das in der Yaasa. Das hat dann ja direkte Balance Sheet Auswirkung und was ist da klüger. Es sind unterschiedliche Aspekte, die da eine Rolle spielen wie das Eigenkapital. Ist das dann gut? Wie sieht das eine Bank? (...) Also es gibt unterschiedliche Interessen drauf. Und darum muss man immer beides dann anschauen. Die P&L ist das eine, aber da geht es dann schon stärker ums Balance Sheet.

A: Mhm. Okay. Wenn du jetzt die gewissen Kennzahlen, über die wir öfter sprechen, vor dir hast, wären da Kommentare von Vorteil? Zu den Kennzahlen. Oder ist es nicht notwendig, weil man es ja mündlich bespricht?

B: Also (...) ich glaube weniger. Im Vorfeld, als wenn man sich das vorgenommen hat, dass man sich trifft, man bespricht das durch, dann ist meine Erwartungshaltung dort dass es Antworten gibt. Sehr ungut ist wenn man Fragen stellt/ man kann nicht immer alles wissen, bitte verstehe mich nicht falsch. Aber ich habe schon Controller erlebt, da stellst du die zweite, die dritte, die vierte Frage und es gibt keine gescheiten Antworten darauf. Und das ist nicht gut. Das andere ist, dass man dann vielleicht nachträglich Dinge noch ergänzt. Ja, also ich glaube man muss dann überlegen/ (...) also wenn du jetzt eine allgemeine Antwort willst würde ich sagen/ (...) Es ist ein bisschen situationsabhängig. Also zum Beispiel hätten wir jetzt irgendwo ein anderes System, dann ist bei dem was rot ist/ könnte schon sehr sinnvoll sein, wenn es jetzt irgendeine Spezialität gibt, die nicht klar ersichtlich ist, weil da war ein Sondereffekt drinnen, dass der dann hingeschrieben ist. Aber so grundsätzlich glaube ich muss man es gemeinsam besprechen. Finde ich.

A: Wie zufrieden bist du mit der Schnelligkeit der Lieferung des Management Reports? (lacht)

B: (lacht) Ja, schau was soll ich dazu sagen, aktuell haben wir einfach eine totale Sondersituation. Und ich weiß ganz sicher, wenn wir jetzt wieder in normalem Fahrwasser unterwegs sind dann wird es passen. Und passen heißt für mich gegen Mitte des Folgemonats haben wir einen fertigen

MR vorliegen, der wird dann diskutiert, davon werden Ableitungen und Aktionen getroffen. Ja. Also das wäre meine Erwartungshaltung. Ich bin ganz sicher dass es dann passiert. Ob das dann ein paar Tage nach Monatsende ist oder Mitte des Monats ist für mich jetzt nicht so relevant. Wir sind kein börsennotiertes Unternehmen. Aber wenn es dann mal weiter darüber hinaus geht und es Richtung Ende des Monats wird und dann schon gar das nächste Monat, also das ist eigentlich nicht akzeptabel. (...) Also was soll ich dazu sagen. Eigentlich kein Kommentar, aber ich glaube wir wissen was wir meinen.

A: Mhm. Wäre dir ein zusätzliches oder ein anderes Reporting Intervall von Vorteil? Bitte begründen.

B: Nein, kann ich nicht sagen, weil ich habe mich jetzt sehr unwohl gefühlt mit den letzten ich sage mal sechs Monaten, wo wir dann uns eben aus den bekannten Gründen entscheiden mussten, dass wir nicht einmal monatsweise saubere Deckungsbeiträge ausweisen. Das ist für mich kein Zustand. Also was will ich damit sagen. Es bringt auch nichts jede zweite Woche so ein Thema zu besprechen, aber umgekehrt länger als ein Monat merke ich das geht auch nicht. Das ist hochdynamisch. Also nur einmal im Quartal kann ich mir nicht vorstellen, ist mir zu lange. Und damit bist du eigentlich in diesem Monatsrhythmus.

A: Okay. Jetzt eh schon zur vorletzten Frage. Wärest du bereit das bestehende Reporting in regelmäßigen Abständen wie zum Beispiel jährlich oder bei Bedarf mit der Controlling Abteilung zu verbessern und zu durchleuchten?

B: Ich bin nicht nur bereits dazu, sondern ich glaube das ist eine Notwendigkeit. Also einmal im Jahr muss man sicher/ ich habe es ja vorher schon erwähnt, nämlich den Herausforderungen des Unternehmens angepasst sich die Frage stellen was braucht es noch, was fehlt, worauf müssen wir jetzt hinschauen. Oftmals entwickelt sich das ja einfach durch den Review. Dann sagt man du spürst vielleicht das ist jetzt vielleicht nicht mehr ganz so wichtig aber dafür sind andere Sachen wichtiger. Und damit ist es fast wie ein Organismus, der sich halt anpasst. Aber man kann sich sonst auch gerne einmal im Jahr in Ruhe hinsetzen und sagen jetzt überlegen wir uns nochmal zur Struktur was, ist das noch so sinnvoll, was können wir weglassen, was können wir dazugeben?

A: Mhm. Okay.

B: Wenn es nicht sowieso automatisch passiert.

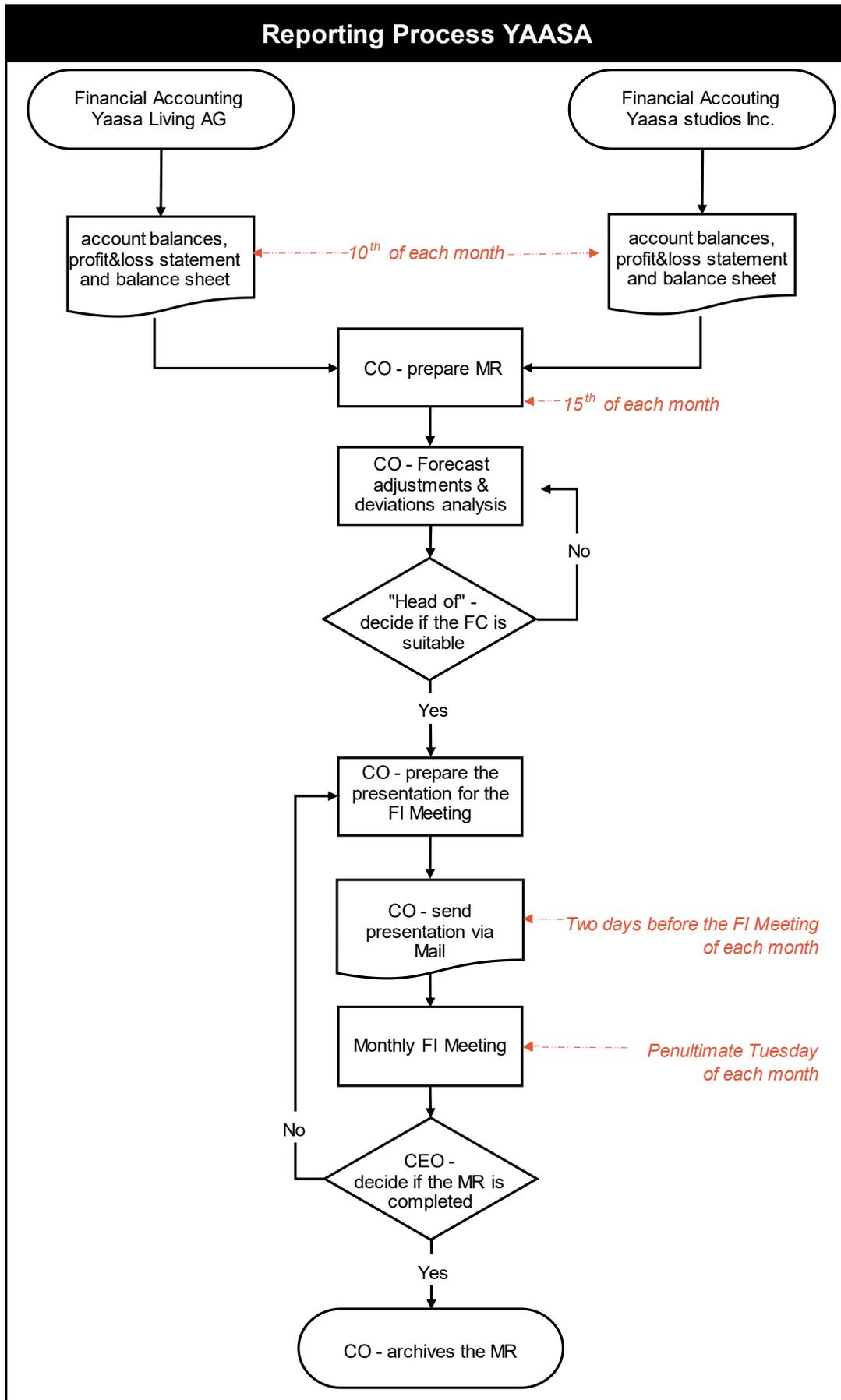
A: Mhm. Und zur Abschlussfrage. Hättest du noch weitere Anregungen, Anmerkungen in Bezug auf die Optimierung vom Management Report, was jetzt nicht erwähnt wurde, und den ganzen Reportingprozesses?

B: Naja, Reportingprozess, dass wir ihn konsequent leben. Wenn ich sage was fehlt mir heute was wirklich sehr wichtig ist ist eben die besprochene Liquiditätsplanung, aber eben auch die wichtigsten Margenträger, wie entwickeln sich die. Den Deckungsbeitrag zu sehen. Und vielleicht ein bisschen so die Überlegung ob man auf eine Seite/ wenn man zum Beispiel von Road to Profit

würde ich es jetzt nennen/ wenn man davon ausgeht, ob man so einen General-Onepager vorne weg hat, wo man diese Road to Profit, das sind vielleicht dann hätte ich gesagt fünf bis sieben Parameter, dass man sieht wie entwickeln sich die jetzt. Also wo wollen wir eigentlich hin und wie sind wir da unterwegs. Das könnte vielleicht sogar auch eine Seite sein, die für alle Mitarbeiter irgendwo veröffentlicht ist, dass wir alle gemeinsam an dem großen Ziel arbeiten können.

A: Mhm. Okay, danke.

## V. Yaasa Reportingprozess



## VI. Optimierter Management Report





## Inhaltsverzeichnis

1.	<u>Fact Sheet</u>	03
2.	<u>KPI's</u>	04
3.	<u>P&amp;L – Single Month</u>	05
4.	<u>P&amp;L – YTD &amp; FY</u>	06
5.	<u>Cost analysis</u>	07
6.	<u>P&amp;L – Charts</u>	08
7.	<u>FTE – Charts</u>	10
8.	<u>Bilanz</u>	11
9.	<u>Cash Flow</u>	12
10.	<u>Sales Forecast</u>	13
11.	<u>Sales – Charts</u>	14

# Fact Sheet

YAASA LIVING AG	
FACT SHEET	
SEP. 30/23	
P&L	BS
KPI's	Other



# KPI's



## YAASA LIVING AG

### KEY PERFORMANCE INDICATORS

YAASA LIVING AG	YEAR TO DATE					FULL YEAR				
	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT	in %	LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC	in %
<b>P/L</b>										
Revenues total				-788	-17,7%				-197	-1,8%
Net Revenues total				-761	-20,2%				-339	-3,5%
COGS in %				5%	10,2%				6%	15%
COPQ in %					0,0%					0,0%
Gross Profit I				-576	-32,2%				-950	-20,1%
Gross Profit I in %				-7%	-17,6%				-8%	-18,6%
CRR in %				1%	5,8%				1%	2,7%
Gross Profit II				-459	-51,7%				-971	-39,3%
Gross Profit II in %				-8%	-41,3%				-8%	-38,2%
<b>Cash situation</b>										
Net working capital (*)				-7	-12,2%					0,0%
Cash flow from operating activities					0,0%					0,0%
Cash flow from investing activities				191	> 100%				5	11,8%
Cash flow from financing activities					0,0%					0,0%
Total cash flow				191	> 100%				5	11,8%
<b>Balance sheet</b>										
Equity ratio				31,4%	58,9%				29,2%	57,2%
Inventory in % of sales revenues				0,25%	35,5%				0,01%	1,8%
<b>Personnel</b>										
Heads				-7	-30,4%				-6	-22,2%
FTE				-4	-21,8%				0	0,0%



# P&L – Single Month

## YAASA LIVING AG

## PROFIT & LOSS

in KEUR

YAASA LIVING AG	SINGLE MONTH					
	LY		BUDGET		ACTUAL	BUD vs. ACT
Channel I	84%		100%		97%	-439 -52%
Channel II	1%		0%		3%	15 0%
Channel III	0%		0%		0%	0%
Channel IV	15%		0%		0%	0%
Sales deductions	0%		0%		0%	0%
<b>Revenues total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>-425 -50%</b>
Sales returns	0%		-1%		0%	7 87%
Sales fees	-12%		-14%		-17%	46 38%
<b>Net Revenues total</b>	<b>88%</b>		<b>85%</b>		<b>83%</b>	<b>-371</b>
COGS total	-44%		-44%		-1%	370 98%
<b>Gross Profit I</b>	<b>45%</b>		<b>41%</b>		<b>81%</b>	<b>-1 0%</b>
Direct advertising expenses	-18%		-20%		-26%	61 35%
<b>Gross Profit II</b>	<b>27%</b>		<b>21%</b>		<b>55%</b>	<b>59 34%</b>
Personnel	-4%		-1%		-2%	2%
Depreciation	-1%		0%		0%	1 30%
Other	-46%		-17%		-43%	-39 -26%
<b>EBIT</b>	<b>-24%</b>		<b>2%</b>		<b>9%</b>	<b>22 &gt; 100%</b>
Cost of procuring money	0%		0%		1%	4 > 100%
Interest expenses	-3%		-1%		0%	6 99%
Interest earnings	2%		0%		0%	-1 -100%
<b>Result from ordinary operations</b>	<b>-26%</b>		<b>1%</b>		<b>10%</b>	<b>31 &gt; 100%</b>
Other income/ expenses	0%		0%		0%	0%
<b>Result before tax</b>	<b>-26%</b>		<b>1%</b>		<b>10%</b>	<b>31 &gt; 100%</b>
Tax on income	0%		0%		0%	0%
<b>Result after tax</b>	<b>-26%</b>		<b>1%</b>		<b>10%</b>	<b>31 &gt; 100%</b>

# P&L – YTD & FY



## YAASA LIVING AG

## PROFIT & LOSS

in KEUR

YAASA LIVING AG	YEAR TO DATE					FULL YEAR				
	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT		LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC	
Channel I	87%	100%	95%	-979	-22%	89%	100%	85%	-1 843	-17%
Channel II	0%	0%	3%	93	0%	0%	0%	4%	418	0%
Channel III	0%	0%	3%	98	0%	0%	0%	0%		0%
Channel IV	13%	0%	0%		0%	11%	0%	11%	1 228	0%
Sales deductions	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%		0%
<b>Revenues total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-788</b>	<b>-18%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-197</b>	<b>-2%</b>
Sales returns	0%	-1%	0%	40	90%	0%	-1%	-1%	34	31%
Sales fees	-9%	-14%	-17%	-14	-2%	-9%	-13%	-15%	-177	-12%
<b>Net Revenues total</b>	<b>91%</b>	<b>85%</b>	<b>82%</b>	<b>-761</b>	<b>-20%</b>	<b>91%</b>	<b>86%</b>	<b>84%</b>	<b>-339</b>	
COGS total	-56%	-45%	-49%	186	9%	-56%	-44%	-50%	-611	-13%
<b>Gross Profit I</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>-576</b>	<b>-32%</b>	<b>35%</b>	<b>42%</b>	<b>34%</b>	<b>-950</b>	<b>-20%</b>
Direct advertising expenses	-19%	-20%	-21%	117	13%	-19%	-20%	-21%	-21	-1%
<b>Gross Profit II</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>12%</b>	<b>-459</b>	<b>-52%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>-971</b>	<b>-39%</b>
Personnel	-5%	-1%	-2%	-4	-7%	-3%	-1%	-1%	-22	-19%
Depreciation	-1%	0%	0%	6	35%	-1%	0%	0%	6	15%
Other	-51%	-19%	-22%	35	4%	-33%	-16%	-15%	70	4%
<b>EBIT</b>	<b>-42%</b>	<b>-1%</b>	<b>-12%</b>	<b>-422</b>	<b>&lt; 100%</b>	<b>-20%</b>	<b>5%</b>	<b>-3%</b>	<b>-918</b>	<b>&lt; 100%</b>
Cost of procuring money	0%	0%	0%		-6%	1%	0%	0%		-3%
Interest expenses	-4%	-1%	-1%	8	23%	-97%	-1%	-1%	2	3%
Interest earnings	2%	0%	0%	-1	-17%	1%	0%	0%		0%
<b>Result from ordinary operations</b>	<b>-43%</b>	<b>-1%</b>	<b>-13%</b>	<b>-415</b>	<b>&lt; 100%</b>	<b>-116%</b>	<b>4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-916</b>	<b>&lt; 100%</b>
Other income/ expenses	0%	0%	0%		0%	86%	0%	0%		0%
<b>Result before tax</b>	<b>-43%</b>	<b>-1%</b>	<b>-13%</b>	<b>-416</b>	<b>&lt; 100%</b>	<b>-30%</b>	<b>4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-916</b>	<b>&lt; 100%</b>
Tax on income	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%		0%
<b>Result after tax</b>	<b>-43%</b>	<b>-1%</b>	<b>-13%</b>	<b>-416</b>	<b>&lt; 100%</b>	<b>-30%</b>	<b>4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-916</b>	<b>&lt; 100%</b>

# Cost analysis



## YAASA LIVING AG

### FIXED COSTS

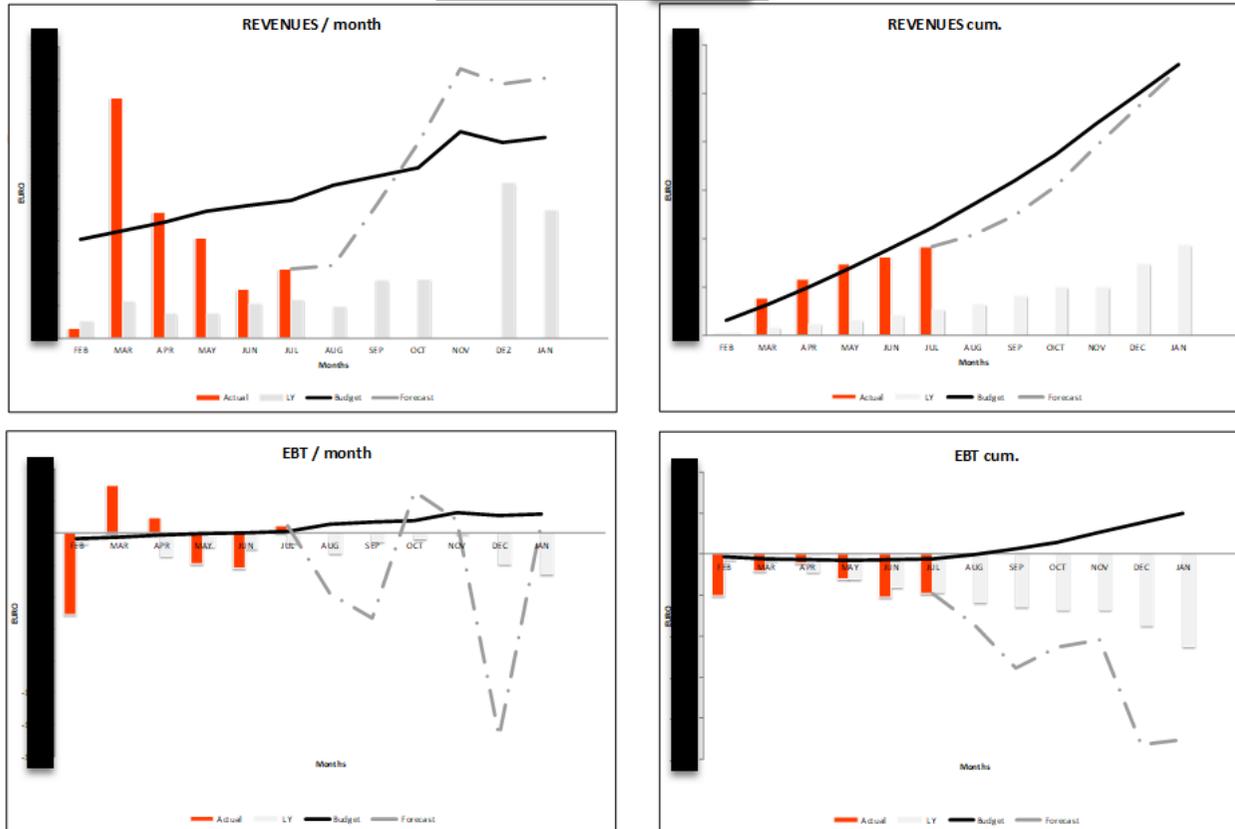
in KEUR

YAASA LIVING AG	YEAR TO DATE						FULL YEAR					
	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT	LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC				
Cost of goods sold	62%	45%	59%	-159 -8%	53%	44%	53%	-955 -20%				
Payment costs	1%	0%	4%	-141 0%	1%	0%	1%	-141 0%				
Freight (outbound/inbound)	10%	0%	1%	-24 0%	10%	0%	0%	-24 0%				
Storage costs	1%	0%	-14%	510 0%	0%	0%	-5%	510 0%				
Change in inventory	-19%	0%	0%	0%	-9%	0%	0%	0%				
<b>COGS total</b>	<b>56%</b>	<b>45%</b>	<b>49%</b>	<b>186 9%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>50%</b>	<b>-611 -13%</b>				
Advertising expenses campaign	0%	0%	0%	12 100%	0%	0%	0%	12 50%				
Advertising expenses	19%	20%	21%	105 12%	19%	20%	21%	-33 -1%				
<b>Advertising</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>117 13%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>-21 -1%</b>				
Depreciation	1%	0%	0%	6 35%	1%	0%	0%	6 15%				
Rental expenses / Utilities	0%	0%	0%	1 8%	0%	0%	0%	1 4%				
Repairs and maintenance infrastructure	0%	0%	0%	2 100%	0%	0%	0%	2 50%				
Repairs and maintenance IT	1%	0%	0%	7 53%	1%	0%	0%	7 26%				
Automobile	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
Insurance	0%	0%	0%	1 12%	0%	0%	0%	1 6%				
Office supplies / Communication	0%	0%	0%	1 44%	0%	0%	0%	1 22%				
Tax consultancy	2%	0%	0%	9 74%	1%	0%	0%	9 37%				
Legal / Business consultancy	1%	0%	2%	-63 < 100%	1%	0%	1%	-63 < 100%				
Marketing consultancy / service	7%	2%	4%	-57 -83%	6%	2%	2%	-57 -32%				
Travel expenses	0%	0%	0%	6 84%	0%	0%	0%	6 42%				
Patents	0%	1%	0%	48 78%	0%	1%	1%	48 39%				
R & D costs group level	26%	5%	8%	-40 -17%	13%	4%	5%	-47 -10%				
Marketing / Logistic group level	13%	9%	7%	124 32%	11%	8%	6%	166 19%				
Cost of poor quality / stock depreciation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%				
R&D Material	0%	0%	0%	-3 < 100%	1%	0%	0%	-3 < 100%				
<b>other fixed COSTS</b>	<b>51%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>35 4%</b>	<b>33%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>70 4%</b>				
Cost of procuring money	0%	0%	0%	0%	-1%	0%	0%	-3%				
Interest expenses	4%	1%	1%	8 23%	97%	1%	1%	2 3%				
Interest earnings	-2%	0%	0%	-1 -17%	-1%	0%	0%	0%				
<b>financial RESULT</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>7 22%</b>	<b>95%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>2 4%</b>				



# P&L – Charts

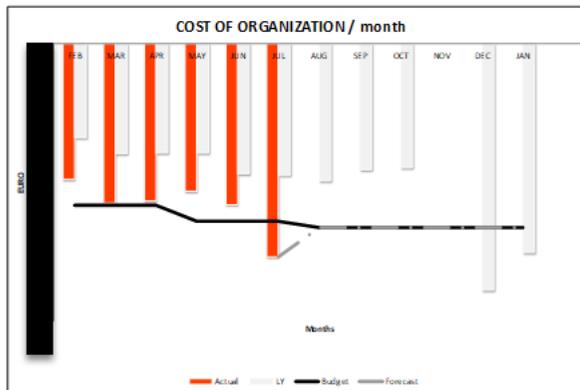
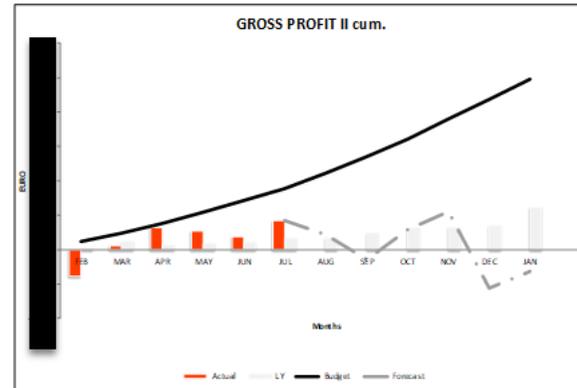
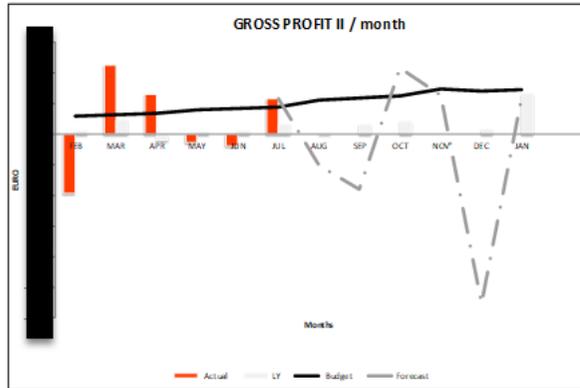
YASA LIVING AG





# P&L – Charts

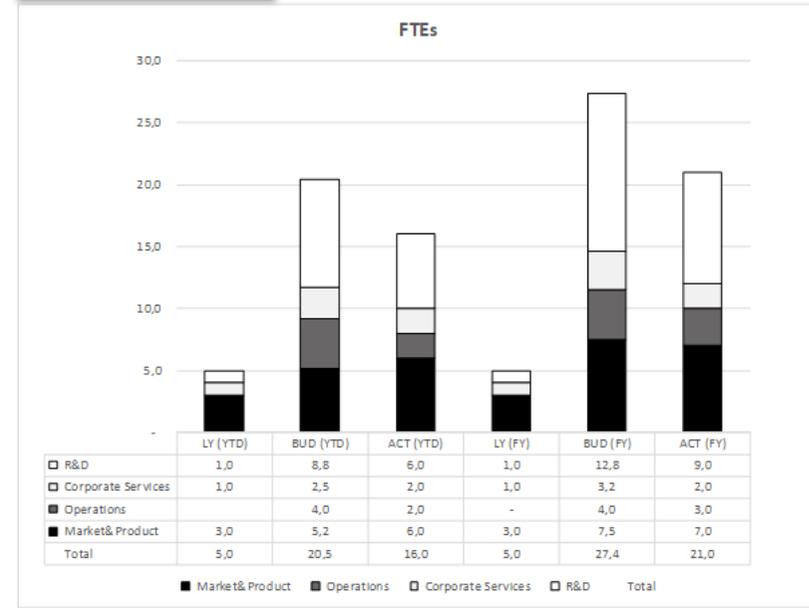
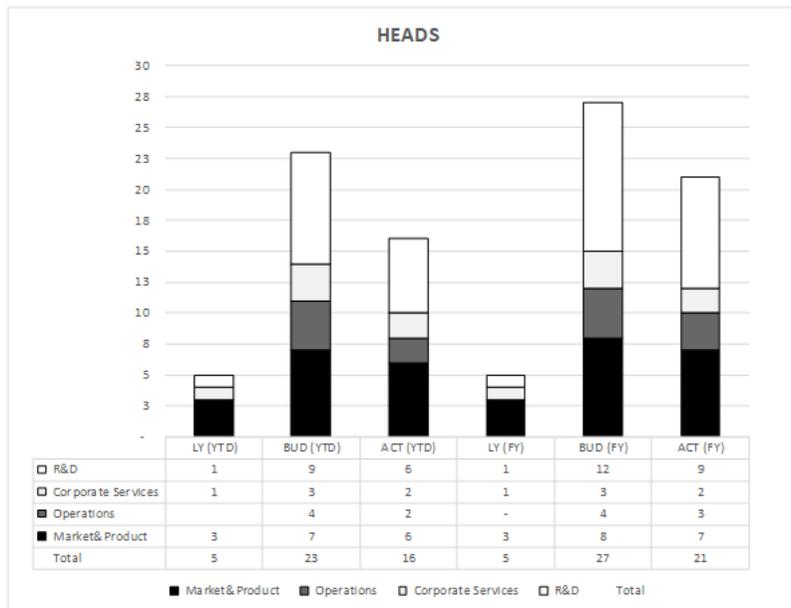
YAASA LIVING AG



# FTE – Charts



## YAASA LIVING AG



# Bilanz



## YAA SA LIVING AG

## BALANCE SHEET

in KEUR YAA SA LIVING AG	YEAR TO DATE						FULL YEAR					
	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs. ACT		LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs. FC			
Intangible assets	0%	0%	0%	10	7%	0,0%	0%	0%	0%	0%		
Tangible assets	1%	2%	3%	-35	-100%	3,6%	2%	3%	3%	0%		
Financial assets	1%	1%	0%			1,5%	1%	1%		0%		
	0%	0%	0%			0,0%	0%	0%		0%		
<b>A. Fixed assets</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>-25</b>	<b>-14%</b>	<b>5,1%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>		<b>0%</b>		
Inventory	3%	0%	1%	4	12%	12,7%	1%	1%		0%		
Goods in transit	1%	0%	0%		0%	3,9%	0%	0%		0%		
Accounts receivables (from non affiliates)	1%	0%	0%	4	17%	24,4%	0%	0%		0%		
Accounts receivables (from affiliates)	0%	0%	0%		0%	0,9%	0%	0%		0%		
Other receivables (from non affiliates)	6%	1%	1%		0%	0,7%	1%	1%		0%		
Other receivables (from affiliates)	64%	60%	67%		0%	26,0%	58%	67%		0%		
Liquid assets	19%	34%	27%	-674	-30%	26,1%	36%	26%	-917	-37%		
<b>B. Current assets</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>-666</b>	<b>-11%</b>	<b>94,7%</b>	<b>96%</b>	<b>95%</b>	<b>-917</b>	<b>-14%</b>		
<b>C. Accrued income</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>		<b>0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>		<b>0%</b>		
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-691</b>	<b>-11%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-917</b>	<b>-13%</b>		
Paid-in capital	2%	2%	2%	3	3%	3,0%	1%	2%	3	3%		
Reserves	12%	12%	13%	22	3%	22,8%	11%	13%	22	3%		
Net income	-10%	0%	2%	90	0%	-35,0%	0%	2%	90	0%		
Retained earnings	-71%	-66%	-38%	2 074	48%	-138,8%	-64%	-38%	2 074	48%		
<b>A. Equity</b>	<b>-67%</b>	<b>-53%</b>	<b>-22%</b>	<b>2 189</b>	<b>63%</b>	<b>-147,9%</b>	<b>-51%</b>	<b>-22%</b>	<b>2 189</b>	<b>63%</b>		
<b>B. Shareholder Loan</b>	<b>148%</b>	<b>143%</b>	<b>105%</b>	<b>-3 175</b>	<b>-34%</b>	<b>196,0%</b>	<b>138%</b>	<b>105%</b>	<b>-3 175</b>	<b>-34%</b>		
<b>C. Accruals for liabilities and charges</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>69</b>	<b>&gt; 100%</b>	<b>2,7%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>69</b>	<b>&gt; 100%</b>		
Bank liabilities	0%	0%	0%		0%	0,0%	0%	0%		0%		
Accounts payables (to non affiliates)	4%	2%	2%	14	13%	7,0%	2%	2%		0%		
Accounts payables (to affiliates)	10%	8%	14%	267	50%	34,2%	12%	14%		0%		
Other liabilities (to non affiliates)	3%	0%	0%		0%	7,4%	0%	0%		0%		
Other liabilities (to affiliates)	0%	0%	0%		0%	0,0%	0%	0%		0%		
<b>D. Liabilities</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>281</b>	<b>45%</b>	<b>48,6%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>		<b>0%</b>		
<b>E. Deferred income</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>		
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-636</b>	<b>-10%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-917</b>	<b>-13%</b>		

# Cash Flow



## YAASA LIVING AG

## CASH FLOW STATEMENT

in KSFR

YAASA LIVING AG	SINGLE MONTH				YEAR TO DATE				FULL YEAR			
	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs ACT	LY	BUDGET	ACTUAL	BUD vs ACT	LY	BUDGET	FORECAST	BUD vs FC
Result after tax												
Depreciation/Amortisation												
(+/-) Inventory												
(+/-) Goods in transit												
(+/-) A counts receivables (from non affiliates)												
(+/-) A counts receivables (from affiliates)												
(+/-) Other receivables (from non affiliates)												
(+/-) Other receivables (from affiliates)												
(+/-) A accrued income												
(+/-) A accruals for liabilities and charges												
(+/-) A counts pay ables (from non affiliates)												
(+/-) A counts pay ables (from affiliates)												
(+/-) Other liabilities (from non affiliates)												
(+/-) Other liabilities (from affiliates)												
(+/-) Deferred income												
<b>Cash flow from operating activities</b>												
(+/-) Capital expenditures												
<b>Cash flow from investing activities</b>												
(+/-) Paid-in capital												
(+/-) Reserves												
(+/-) Retained earnings												
(+/-) Shareholder Loan												
(+/-) Bank liabilities												
<b>Cash flow from financing activities</b>												
<b>TOTAL CASH FLOW</b>												
Liquid assets (at the beginning)												
Liquid assets (at the end)												

# Sales Forecast

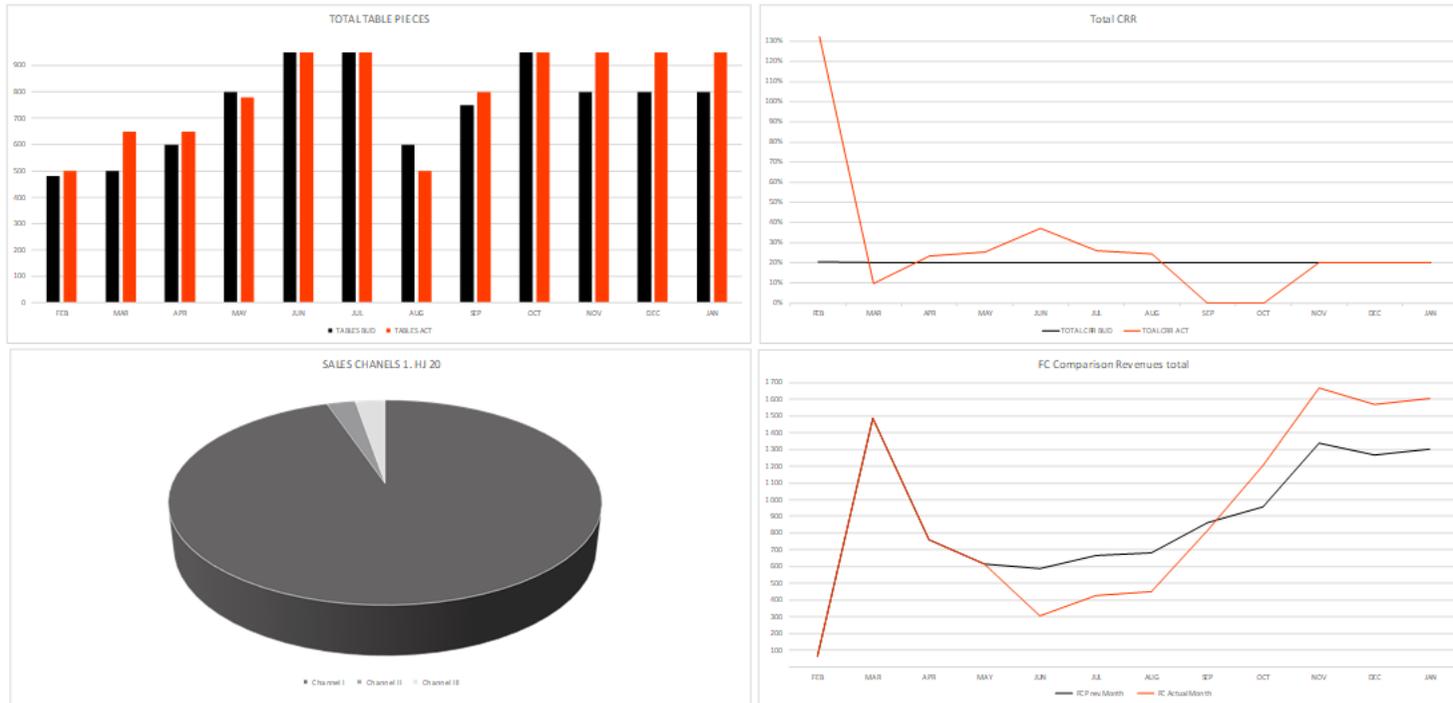


SALES FC	Sum	Feb	Mar	Apr	Sum Q1	May	Jun	Jul	Sum Q2	Aug	Sept	Oct	Sum Q3	Nov	Dec	Jan	Sum Q4
Pieces	34 750	2 049	2 388	2 257	6 694	1 857	1 221	1 249	4 337	1 290	2 240	4 099	7 629	5 625	5 225	5 340	10 090
Desk Pro II	13 016	1 150	1 018	1 072	3 240	764	300	525	1 589	562	1 035	1 340	2 937	1 820	1 690	1 740	5 250
Desk Basic	2 258	190	145	80	415	85	68	72	225	68	215	215	498	380	370	370	1 120
Desk Frame (Only)	1 360	-	65	104	169	117	73	56	246	57	88	170	315	210	210	210	630
Cabel Management	7 023	644	554	556	1 754	482	427	272	1 181	283	465	720	1 468	905	845	870	2 620
Chair	4 992	65	606	382	1 053	279	261	247	787	242	345	515	1 102	710	660	680	2 050
Power Cube	2 090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350	350	990	570	580	1 740
Privacy Wall	1 515	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	455	455	365	345	350	1 060
Desk One / Mono Leg	1 010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170	170	280	280	280	840
Roll container	1 186	-	-	63	63	140	92	77	309	78	92	164	334	165	155	160	480
Desk Converter / Multileg	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100	100	300
<b>Total Revenue</b>	<b>Sum</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Sum Q1</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Sum Q2</b>	<b>Aug</b>	<b>Sept</b>	<b>Oct</b>	<b>Sum Q3</b>	<b>Nov</b>	<b>Dec</b>	<b>Jan</b>	<b>Sum Q4</b>
Sales revenues																	
Sales deductions																	
<b>Revenues total</b>																	
Sales returns																	
Sales fees																	
Sales fees %																	
<b>Net revenues total</b>																	
COGS																	
COGS %																	
<b>GP I</b>																	
GP I %																	
Advertising Costs***																	
Advertising Cost %																	
<b>GP II</b>																	
GP II %																	



# Sales – Charts

YASA LIVING AG



## VII. Reportingleitfaden

# MR principles

\*\*\*\*\*

**STRICTLY CONFIDENTIAL – FOR INTERNAL USE ONLY**

\*\*\*\*\*



\*\*\*\*\*

**17.09.2021**

**REV.: 01**

\*\*\*\*\*

# Table of contents

- 1 PURPOSE OF THE MR..... 1
- 2 REPORTING PROCESS ..... 1
- 3 GENERAL INFORMATION..... 2
  - 3.1 USE OF GROUP TEMPLATES – FORMULAS, CHECKS AND COMMENTS ..... 3**
  - 3.2 ADHERENCE TO SCHEDULES ..... 3**
  - 3.3 CHANGES AFTER SUBMISSION OF MR ..... 3**
- 4 PROCEDURE MANAGEMENT REPORT..... 3
  - 4.1 INTERCOMPANY ..... 4**
  - 4.2 FEEDBACK TO FINANCIAL CONTROLLER THAT BOOKKEEPING IS FINISHED..... 4**
  - 4.3 EXCEL TOOL..... 4**
    - 4.3.1 Input of the data ..... 4
    - 4.3.2 Analyze MR..... 5
    - 4.3.3 Perform MR Stakeholder report..... 5
- 5 STRUCTURE OF MR ..... 5
  - 5.1 COVER PAGE ..... 5**
  - 5.2 TABLE OF CONTENTS ..... 5**
  - 5.3 FACT SHEET ..... 6**
  - 5.4 KPI..... 6**
    - 5.4.1 P&L ..... 6
    - 5.4.2 Cash..... 7
    - 5.4.3 Balance Sheet..... 7
    - 5.4.4 Personnel..... 7
  - 5.5 P&L..... 8**
  - 5.6 COST ANALYSIS ..... 8**
  - 5.7 P&L CHARTS..... 8**
  - 5.8 FTE CHARTS ..... 9**
  - 5.9 BALANCE SHEET ..... 9**
  - 5.10 CASH FLOW..... 9**
  - 5.11 SALES FORECAST..... 10**
  - 5.12 SALES CHARTS..... 10**

# 1 Purpose of the MR

The purpose of the management report is to provide the CEO of the Yaasa Group and the management team with timely, management-related and forward-looking information on the financial position, financial performance and cash flows, prepared in such a way that qualitative decisions can be made to increase profitability, efficiency and return on investment, and ensure the continued success of the Yaasa Group in the long term. By identifying financial risks as well as potential opportunities, management reporting makes a decisive contribution to the quality of economically successful decisions. Furthermore, management reporting serves as an important channel for internal communication of goals and responsibilities for managers of business units, cost centers or projects, thus supporting the successful implementation of the business strategy and management philosophy. Furthermore, management reporting supports communication with external stakeholders, such as banks, insurance companies, public funding agencies and tax authorities, by providing value-driver-based key figures.

## 2 Reporting process

The reporting process at Yaasa represents a regular repetition of activities to produce a management report. The optimized reporting process is applicable for the Swiss Yaasa Living AG as well as for the American subsidiary Yaasa studios Inc. At the request of the cooperation partner, a flowchart was used to visualize the reporting process, as other internal company processes use the same representation.

The Yaasa reporting process begins in the financial accounting department of each company. In this first stage of the process, all the company's business transactions are posted. At the end of the month, a month-end closing is performed by the respective financial accounting department. This means that intercompany reconciliations are performed and accruals, inventory entries, foreign currency valuations and depreciation are posted. All postings relevant to an accrual presentation of the current month's financial position and results of operations should be made. On the 10th day of the month, the respective financial accounting department must transmit balance lists, P&L and balance sheet to the controlling department. The financial accounting serves as a source of information, which provides data.

After receiving the data, the controlling department starts preparing the management report. This preparation must be completed by the 15th day of the month.

Variance analyses and adjustments to the forecast characterize the next activity of the reporting process, information gathering and processing. Once the analyses are done, the forecast can be discussed with the respective department heads. The release of the adjusted forecast has to be done by the respective Head of's. If the latter still discovers discrepancies, these must be discussed and adjusted. After the errors have been corrected, the approval of the responsible person is obtained again.

After the management report has been agreed and adjusted, the presentation file must be prepared by the controlling team for the finance meeting. The information transmission should be sent to the management team at least two days before the financial meeting PDF format and represents the presentation file. This allows for timely preparation for the meeting.

The monthly finance meeting is held on the penultimate Tuesday of the month. In this meeting the management report is discussed with all participants, deviations are analyzed, and plausibility is checked. After the finance meeting, the CEO decides whether the management

report contains any discrepancies. In the case of open questions that cannot be answered during the meeting, the management report must be revised and sent to the management team again. An appointment with the management team for the revised version is necessary. Once the management report is complete, information is stored, and the management report can be archived by the controlling team. Archiving marks the end of the reporting process and also serves as an information repository for any queries.

## **3 General information**

The general information describes the internal reporting principles. The purpose of these management reporting principles is to standardize the accounting, valuation and classification rules in order to provide as true and fair a view as possible of Yaasa's net assets, financial position and results of operations. The monthly financial statements are prepared in accordance with the classification rules derived from internal management reporting accounting standards. As the individual financial statements are prepared in accordance with local law and therefore, where applicable, in accordance with different regulations, these standards only provide details regarding the classification, accounting and valuation principles to be observed in the preparation of the management report. An explanation of the content of the individual items of the balance sheet and income statement is only concerned to the extent that this appears necessary to ensure uniform application. In addition, this section of the reporting guide provides general information on the use of standardized templates, adherence to schedules and changes after submission of the management report. These explanations assist in maintaining standardized management reporting.

### **3.1 Use of group templates – formulas, checks and comments**

According to our standardization process within the Yaasa Group please use the corporate templates only for reporting activities. The templates include formulas, checks, comment- and data input cells. While the checks should prevent unintended mistakes, comment data cells should be used for explanations from the controller with regards to the reasons of major deviations.

### **3.2 Adherence to schedules**

The schedules and deadlines are announced in advance by the Yaasa Group Finance Department. To ensure smooth processing for the purpose of preparing the monthly financial statement, accurate timing and adherence to deadlines is essential. If serious and unforeseeable circumstances arise that prevent the timely submission of the management report, the Yaasa Group Finance Department must be informed immediately.

### **3.3 Changes after submission of MR**

Generally, no changes in your books after submission of the reports are allowed! If it should become necessary to make changes in your local bookkeeping after submission to the Finance Department of Yaasa Group has to be informed immediately.

## **4 Procedure Management Report**

The monthly closing is necessary for the monthly preparation of the management report and already starts in the accounting department of the respective companies. In principle, each monthly financial statement must be prepared in accordance with the deadlines set out in the process flow to ensure that information is forwarded on time. The most important steps required for a successful monthly closing up to the submission of the management report are explained in greater detail in the reporting guide. The procedure described in the reporting guide starts in accounting and ends with the report submission to the management team.

### **4.1 Intercompany**

The final payment must be made to affiliates no later than three working days before the balance sheet date, so that the value date on the recipient's account is effective no later than at the balance sheet date. If a transfer order needs to be scheduled at the end of a month, the originator of the transfer must contact the recipient about it by phone and clarify whether the transfer period holidays will extend beyond the balance sheet date due to regional holidays in the country of the recipient. All IC invoices which must be billed by the cut off date by 25<sup>th</sup> of every month.

### **4.2 Feedback to financial controller that bookkeeping is finished**

Closure of accounts refers to the date on which an accounting period is closed for further entries. The closure of accounts is hence the closing date up to which the results of business activities are summarised in a financial statement. It is strongly recommended to have a short meeting with the bookkeepers after closing the books to discuss conspicuousness (eg. untypical high expenses, past due customers, etc) to have a first good view on the financial raw data before starting with reporting process.

## 4.3 Excel Tool

### 4.3.1 Input of the data

To use the Excel tool, it is necessary to understand the meaning of the individual colors of the table tabs.

<b>Black</b>	Parameters
<b>Orange</b>	Output
<b>Gray</b>	Input
<b>Blue</b>	Input in foreign currency

After receiving the data from the accounting department, the foreign currency balance sheet and P&L must be entered in the blue input fields. The next step is to enter the current monthly exchange rate in the gray P&L input above the current month, after which the conversion of the balance sheet and P&L values is done automatically. In addition, the current month must be linked in the Forecast Month Actual, so that the Full Year is displayed correctly. In addition, the FC must be adjusted for the following months.

After that, the sales forecast can be edited. Here the sold pieces of the current month must be entered. In addition, the sales fees and the cogs of the individual products must be adjusted to the current calculations. In addition, the sold units for the rest of the year as reported by the Head of Sales must be adjusted. The expected CRR must also be entered in the Sales FC. The advertising expenses are then calculated from this.

### 4.3.2 Analyze MR

Analyzing the MR is probably the most important step in terms of legal entity reporting. The controller must ensure to give a true and fair view of the assets, finances, and earnings and to point out probable risks and possible limitations by analyzing actual as well as forecasted numbers.

### 4.3.3 Perform Management Report

After the analysis follows the creation of the Management Report. This is sent to the management team as a presentation file.

## **5 Structure of MR**

The structure of the optimized management report is shown below, which is a standard report and is supplemented with variance analyses if required.

### **5.1 Cover page**

The cover page of the management report contains the heading, the reporting period and the name of the respective company. The cover sheet serves as an overview for the recipients of the report and sets the mood for the following information.

### **5.2 Table of contents**

The table of contents was classified as a should-have in the analysis because the management report fulfills its usefulness even without the table of contents. Nevertheless, this optimization potential was implemented because it is already possible to see on the first page which content is presented in the management report. In addition, the links make it possible to navigate quickly to the information contained.

### **5.3 Fact Sheet**

The Fact Sheet is a note field that summarizes the key findings from the Management Report. For report recipients who are unable to attend the monthly financial meeting, the Fact Sheet provides an interpretation of the figures. In addition, the comments are intended to serve as a documentation purpose so that the key findings can be identified briefly in subsequent periods.

### **5.4 KPI**

The KPIs are divided into four categories, P&L, cash, balance sheet and personnel. To recognize the integration of the different business areas, newly added key figures are explained in more detail.

## 5.4.1 P&L

- **Sales revenues:** Revenue is the value of products or services sold to customers in each period. Accordingly, sales are the quantity of products or services sold, valued at the values achieved on the market. Revenue is calculated by multiplying the sales volume by the sales price.
- **COGS in %:** This key figure provides information on how high manufacturing-related expenses are in relation to sales.
- **COPQ in %:** The cost of poor quality is also calculated in relation to sales. This key figure provides information on how many production-related expenses were incurred due to poor quality or customer complaints.
- **Gross Profit:** This key figure is known as the gross margin in the literature. Gross profit is derived from net selling prices less net cost prices. Neither input tax nor value added tax are included in the calculation. Bonuses, discounts and rebates granted and received are taken into account as a reduction in revenue or as a reduction in cost prices.
- **CRR in %:** The CRR in %, also known as the customer retention rate, is a key figure that shows whether and to what extent the company succeeds in retaining its customers through marketing measures. This key figure is an indicator of whether changes in the relationship with customers are required in order to achieve sales growth targets.

## 5.4.2 Cash

- **Net Working Capital:** Net working capital is the difference between inventories, trade receivables and trade payables. Only these items are used because only these internally controllable items are relevant for corporate management. Net working capital is the portion of current assets that must be financed by interest-bearing capital.
- **Cash Flow:** Cash flow from operating activities, investing activities, financing activities and total cash flow are taken from the cash flow calculation.

## 5.4.3 Balance Sheet

- **Equity ratio:** This ratio indicates the share of equity in the total capital of a company. Equity is calculated in relation to total capital. The higher the equity ratio, the lower the company's debt.
- **Inventory:** This key figure provides information on the share of inventories in the balance sheet total. Inventories are calculated in relation to the balance sheet total and are thus a measure of the capital commitment of current assets

#### **5.4.4 Personnel**

- **FTE:** Full-time equivalent (FTE) is a comparative value that is frequently used in human resources and stands for a full-time employee. The FTEs are made up of different employment levels
- **Heads:** This key figure stands for headcounts, which reflect the number of employees.

#### **5.5 P&L**

The structure of the income statement is based on the classification prescribed in Section 231 (2) of the Austrian Commercial Code and is presented in tabular form. The total cost method is used; in this method, expenses are broken down by type, the production-related expense types are presented in their entirety and adjusted by the change in inventories. The P&L is presented in condensed form and subtotals are formatted in bold and shaded in gray. The P&L is first shown as Single Month, followed by Year-to-date and Full-Year. The values of the current month or the cumulated values of the current business year are shown. An additional column shows the budget and previous year's values. Another column shows the deviations from the budget value to the current value. The P&L is presented in TEUR to optimize readability.

#### **5.6 Cost analysis**

The cost analysis is therefore intended to show deviations in a higher level of detail than the condensed P&L and is presented in tabular form. The presentation format has the same characteristics as the P&L. A precise breakdown of COGS, marketing expenses and other costs ensures that the subcategories from which the variances originate can be traced. The cost analysis is a variance analysis and is only generated when tolerance limits are exceeded.

#### **5.7 P&L Charts**

Subtotals, such as sales revenue, profit before tax, contribution margin II and costs of the organization in cumulative and monthly view, presented using a bar chart. The values from the income statement are used as the basis. The previous year's values and budget values are also shown as a comparison in the graphical representation. The charts should also be readable by people who do not have extensive financial knowledge. The charts do not use colors of different

shades. The previous year is shown in light gray, budget in black, forecast in dark gray, and the current year in orange. These illustrations are inserted after the P&L, thus avoiding a separation of the numerical basis and the graphics.

## 5.8 FTE Charts

The diagram of the FTE should be supportive for the understanding of the personnel costs. In the case of the cooperation company, personnel costs play a major role, as the company is developing dynamically and is in the growth phase. The graph of FTEs is presented as a bar chart. The data basis for this is taken from the current payroll accounting and supplemented by the forecast data from the personnel department. In terms of color, the use of gray tones was chosen, as already in the P&L diagrams. Year-to-date and full year are shown. A gray tone was used for each department in the company. The number of FTEs is also shown in the diagram in tabular form.

## 5.9 Balance Sheet

The balance sheet is presented in tabular form and shows the year-to-date and full-year figures. The balance sheet structure is based on the structure prescribed in Section 224 of the German Commercial Code. Subtotals for fixed assets, current assets, prepaid expenses, equity, shareholder loans, provisions, liabilities, and deferred income are formed. These sub-items are shown in bold for accrual purposes and are also shaded in gray. As with the income statement, the budget and prior-year figures are shown to the left of the current figures. To the right of the current figures, the deviation between the status and the budget is shown. In both companies, the values are presented in thousands of euros to improve readability. In addition, both companies are converted into euros to standardize the decision-making basis for management.

## 5.10 Cash Flow

The objective of the cash flow is to ensure Yaasa's financial survival. The cash flow statement is calculated using the indirect method and is divided into three categories. This is shown separately for cash flow from operating activities, cash flow from investing activities and cash flow from financing activities. The sum of these corresponds to the change in cash and cash equivalents in the reporting period and forms the total cash flow. The cash flow represents the

net inflow or outflow of cash and cash equivalents in the single month, year-to-date and full year. The budget and prior-year figures are shown to the left of the actual. The deviation from the budget is calculated to the right of the actual.

## **5.11 Sales Forecast**

This section of the management report has a significant role in Yaasa's forecast and projection to the full year. The sales forecast is presented in tabular form and shows the development of sales revenues in the upcoming months of the fiscal year and is planned per sales channel. In addition to the sales figures, the sales forecast also includes the cost of sales of the respective products. An estimate of expected future sales revenues as well as COGS and CRR can be obtained from this section of the management report. Sales, marketing and operation-related information is provided here for management. In addition, the top-selling products are identified in this sheet, as are sales strategies.

## **5.12 Sales Charts**

The sales diagrams should show the data from the sales forecast in a pictorial form. Different colors are not used. The top-selling products per unit sold each month are shown in a bar chart. A line chart shows the sales in comparison with the forecast of the previous month to the actual. In addition, another line chart shows the development of CRR Actual compared to Budget. A pie chart shows the year-to-date sales distributed to the different sales channels.

## Reporting Process YAASA

