

MASTERARBEIT

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

Optimierung des Management Reportings der mWS myWorld Solutions AG

Betreuer:

DI Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Sandra Facinelli (1710532006)

Graz, 26.04.2019

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, 26.04.2019

Sandra Facinelli

Kurzfassung

Das Management Reporting stellt eine bedeutende Informationsversorgungsquelle zur Steuerung eines Unternehmens dar. Die Inhalte der Berichtserstattung sollten die besonderen Charakteristika des Unternehmens darstellen. Für mWS myWorld Solutions AG ist die Besonderheit das Geschäftsmodell, da es sich hier um einen konzerninternen Dienstleister handelt. In den letzten Jahren ist das Unternehmen stetig gewachsen, wodurch sich der Bedarf des Unternehmens an Steuerung und Kontrolle dementsprechend vergrößert hat. Demzufolge wurde im Rahmen dieser Masterarbeit das Management Reporting als Kerninstrument für die Informationsübermittlung an das Management optimiert.

Die Problemstellung dieser Masterarbeit ist die Optimierung des Management Reporting Prozesses und der Inhalte der Berichte, sodass diese den Zweck des Reportings erfüllen. Das Ziel des Reportings ist die Übermittlung der Information über die Ertragslage des Unternehmens mit dem Fokus auf die Entwicklung der Kosten auf Unternehmens- und auf Projektebene. Als Output der Inhaltsoptimierung wurde ein MS Excel-Tool erstellt. Hier wurde der Grad der Aggregation durch eine zusätzliche Darstellung der Budget-Ist-Abweichungsanalyse auf Projektebene optimiert. Die optische Darstellung der Inhalte wurde durch die Einführung eines Ampelsystems verbessert und die Berichtsinhalte wurden durch die Einführung von fünf Kennzahlen erweitert. Um die Optimierungspotenziale festzustellen, wurde ein leitfadengestütztes Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden durchgeführt. Für die Endauswahl der Kennzahlen wurde das Scoring-Modell angewendet.

Als Output der Prozessoptimierung wurden Prozessbeschreibungen konzipiert. Um die Zuverlässigkeit und die fristgerechte Abgabe des Reportings zu gewährleisten, wurden mehrere Optimierungspotenziale abgeleitet. Diese sind das Vermerken des Leistungszeitraums der spät eingetroffenen Rechnungen im Controlling-Modul des Programmes Microsoft Dynamics NAV, die Verschiebung der Frist für das Reporting, die Vorverlegung der Abgabefrist für die externe Lohnabrechnungsfirma und die Definition einer Vertretungsfunktion für den Freigabeprozess der Kreditorenrechnungen im Falle von Dienstreisen und Krankenstand.

Die im Rahmen der Masterarbeit konzipierten Prozessbeschreibungen sollten im nächsten Schritt verbindlich in den Prozess des Management Reportings integriert werden. Um die Einhaltung der festgesetzten Prozessziele zu gewährleisten, sollten die im Rahmen der Masterarbeit definierten Maßnahmen umgesetzt werden. Darüber hinaus weist die Endauswahl der Kennzahlen Optimierungspotenziale auf, die nach einer Veränderung der Frequenz für die Verrechnung von konzerninternen Leistungen realisiert werden kann.

Abstract

Management reporting provides a significant source of information for steering and managing the business. The content of the management reports should reflect the specific characteristics of the business. In the case of mWS myWorld Solutions AG, the special feature is the business model, since the company is an internal service provider for the myWorld Group. In the recent years, the company has grown steadily, thus also the need for control and management has increased accordingly. Therefore, this master thesis deals with the optimization of the management reporting in mWS myWorld Solutions AG, as it is a core instrument for the transmission of information to the management.

The key objective of this master thesis is the optimization of the process and the content of the management reporting in order to fulfill the purpose of the reporting. The purpose of the reporting is to transmit the information about the earnings position of the company with the focus on the development of the costs at a company-wide level and at a project level. The practical output of the content optimization is an MS Excel Tool. In this tool the degree of data aggregation was optimized by adding an additional variance analysis of the budgeted and the actual costs at a project level. Moreover, the visual presentation of the contents was improved by the introduction of a traffic light system. Lastly, the report contents were broadened by introducing five key performance indicators. The method used to determine the optimization potentials was an interview conducted with the chief executive of mWS myWorld Solutions AG. The scoring model was used for the final selection of the key performance indicators.

Process descriptions were designed as the practical output of the process optimization. In order to ensure the reliability and the timely submission of the reporting, several optimization potentials were derived. These are recording of the service period in the management control module of the program Microsoft Dynamics NAV for the invoices delivered late; postponing the deadline for the reporting; imposing an earlier payroll submission deadline for the external payroll company and defining a substitution function for the approval process of vendor invoices in the case of business travel and sick leave.

The further steps to make is the integration of the process descriptions as formulated in this master thesis into the process of management reporting. Furthermore, in order to ensure compliance with the determined process objectives, the actions defined within this master thesis should be implemented. In addition, the selection of the key performance indicators has further optimization potential that can be realized after a change in the frequency of invoicing the intercompany services has been performed.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Problemstellung und detaillierte Fragestellungen	3
1.3	Praxisoutput, angewendete Methoden und Abgrenzung der Masterarbeit	4
2	Management Reporting in der Literatur	6
2.1	Definition und Begriffsabgrenzung des Management Reportings	6
2.2	Merkmale des Management Reportings	7
2.2.1	Berichtszweck	8
2.2.2	Berichtsinhalt	10
2.2.3	Ersteller und Adressat der Berichte	10
2.2.4	Darstellungsform.....	12
2.2.5	Termine der Berichterstattung	15
2.3	Kennzahlen als Teil des Management Reportings	16
2.4	Management Reporting in Dienstleistungsunternehmen.....	21
2.4.1	Besondere Charakteristika und Systematisierung der Dienstleistungsunternehmen	21
2.4.2	Kennzahlen für Dienstleistungsunternehmen	24
2.4.3	Konzerninternes Dienstleistungsunternehmen.....	27
2.5	Management Reporting als Prozess.....	29
3	Methoden	32
3.1	Methoden zur Optimierung des Inhaltes der Berichte	32
3.2	Methoden zur Optimierung des Prozesses.....	37
4	Inhaltsoptimierung des Management Reportings	40
4.1	Besondere Ausgangssituation für die Berichterstattung	40
4.2	Ist-Zustand der Inhalte des Management Reportings	43
4.3	Definition der Soll-Inhalte des Management Reportings	45
4.3.1	Soll-Inhalte des Management Reportings an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand	46
4.3.2	Soll-Inhalte des Management Reportings an die Bereichsleiter	58
4.4	Optische und technische Implementierung der Inhalte im Excel-Tool	59
5	Prozessoptimierung des Management Reportings	63

5.1	Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden.....	64
5.1.1	Analyse des Ist-Zustandes und der Prozessschnittstellen des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden	65
5.1.2	Verbesserungspotenziale des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden...	71
5.1.3	Konzeption des Soll-Prozesses und Realisierung des Verbesserungspotenzials	75
5.2	Prozess des Reportings an den Vorstand	79
5.3	Prozess des Reportings an die Bereichsleiter	81
6	Resümee	83
6.1	Zusammenfassung	83
6.2	Kritische Reflexion und Ausblick	87
	Literaturverzeichnis	89
	Anhang.....	101
I	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten und Leistungen	102
II	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten des operativen Bereichs.....	103
III	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich	104
IV	Kennzahlen für die Vorauswahl	105
V	Ergebnisse der Nutzwertanalyse.....	108
VI	Sensitivitätsanalyse der Ergebnisse des Scoring-Modells.....	112
VII	Optimierte Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich.....	113
VIII	Grafiken für die Kennzahlendarstellung.....	114
IX	Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden des mWS myWorld Solutions AG	115
X	Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstand der mWS myWorld Solutions AG	117
XI	Prozessbeschreibung des Reportings an den Bereichsleiter der mWS myWorld Solutions AG	119
XII	Interviewleitfaden.....	121
XIII	Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Analyse des Management Reportings der mWS myWorld Solutions AG	122
XIV	Fragebogen	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Berichtswesen und Management Reporting.....	7
Abbildung 2 Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot.....	9
Abbildung 4 Drei Schritte zur Findung des passenden Schaubildes.....	12
Abbildung 5 Dienstleistungstypen nach dem Grad der Arbeitsintensität und dem Grad der Internation und Individualisierung.	23
Abbildung 6 Einteilung der Führungsmodelle in Abhängigkeit der strategischen Bedeutung der Dienstleistung und der Wissensdefizite des Managements.....	28
Abbildung 7 Verteilungsformen und Beispiele der Verteilungskanäle.	31
Abbildung 8 Sechs Schritte des Nutzwertverfahrens.	35
Abbildung 9 Prozessdarstellung anhand eines Flussdiagramms.....	38
Abbildung 10 Erfolgskette der Kundenorientierung.	43
Abbildung 11 Prozess des monatlichen Reportings an den Vorstandsvorsitzenden.	66
Abbildung 12 Ursachen-Wirkung Diagramm des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden.....	72
Abbildung 13 Prozess der Erstellung des Vorstandsberichts.....	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kernfragen des Management Reporting.	8
Tabelle 2 Fünf Arten des Vergleichs.	13
Tabelle 3 Arten der Responsibility Center, ihre Funktionen, Grad der Autonomie und Bewertungsmaßstäbe des geschöpften Erfolges.	17
Tabelle 4 Beispieltabelle einer Nutzwertanalyse.	35
Tabelle 5 Vier-Schritte Methode der Prozessdefinition.	37
Tabelle 6 Symbole des Flussdiagrammes.	38
Tabelle 7 Zusammenfassung der Analyse der fünf Kernfragen zum Geschäftsführerbericht.	43
Tabelle 8 Vorauswahl der Kennzahlen für das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und den Vorstand.	50
Tabelle 9 Fünf Kriterien für das Scoring-Modell und ihre Gewichtung.	52
Tabelle 10 Ergebnisse des Scoring-Modells. Quelle: eigene Darstellung.	53
Tabelle 11: Liste der IT-Dienstleistungsanalyse für die Benchmarking Analyse.....	56
Tabelle 12: Grenzwerte der für das Reporting ausgewählten Kennzahlen	58
Tabelle 13 Auflistung der Management Reporting Prozesse in der mWS myWorld Solutions AG nach Berichtsempfänger.	64
Tabelle 14 Schnittstellenanalyse des Prozesses des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden.	70
Tabelle 15 Analyse der Verbesserungspotenziale.	74
Tabelle 16 Portfolio-Darstellung der Verbesserungspotenziale.	75
Tabelle 17 Prozessziele des Management Reportings an den Vorstandsvorsitzenden.	76
Tabelle 18 Maßnahmen zur Realisierung des Verbesserungspotenzials.	78
Tabelle 19 Prozessziele des Management Reportings an den Vorstand.	81
Tabelle 20 Prozessziele des Management Reportings an die Bereichsleiter.	82

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Das Partnerunternehmen mWS myWorld Solutions AG ist eine Servicefirma mit Sitz in Graz und beschäftigt derzeit ca. 340 Mitarbeiter. mWS myWorld Solutions AG liefert Dienstleistungen, ausschließlich konzernintern, an die Firmen der myWorld Unternehmensgruppe. Die angebotenen Dienstleistungen umfassen zentralisierte Supportfunktionen in sämtlichen Geschäftsbereichen wie IT, Marketing Support, Development, Produkt Management, sowie Support Dienste. Der große Vorteil für konzerninterne Dienstleister ist die Kostenersparnis und auch für die myWorld Gruppe ist dies der Grund, warum viele Dienstleistungen zentral in diesem Unternehmen durchgeführt werden und nicht in jedem Unternehmen der Gruppe separat. Die zentralisierten Leistungen optimieren die Ausführung des Tagesgeschäfts, da nicht alle Unternehmen der Gruppe in jedem Bereich Experten vor Ort haben müssen.

In den letzten Jahren ist das Unternehmen stetig gewachsen, wodurch sich die Steuerung und Kontrolle der mWS myWorld Solutions AG zunehmend schwieriger gestaltete. Die Qualität der Steuerung und Kontrolle hängt von der Informationsversorgung ab. Das Management Reporting, als Teil des Informationsmanagements, stellt hier das Kerninstrument für die Informationsübermittlung dar. Aus diesem Grund liegt der Fokus dieser Masterarbeit auf der Optimierung des Management Reportings in der mWS myWorld Solutions AG. Das derzeitige Management Reporting im Partnerunternehmen kann nach den Berichtsempfängern in das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und das Reporting an den Vorstand eingeteilt werden. Dadurch, dass das letztere eine verkürzte Version des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden ist, liegt der Fokus dieser Masterarbeit auf der Optimierung des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Darüber hinaus kann die Optimierung des Management Reportings an den Vorstandsvorsitzenden weiter in zwei Teile unterteilt werden. Diese sind die Optimierung des Prozesses und die Optimierung des Inhalts der Berichte. Der folgende Absatz beschreibt den derzeitigen Zustand des Management Reporting Prozesses. Der darauffolgende Absatz beschreibt den Ist-Zustand des Inhalts des Management Berichts in der mWS myWorld Solutions AG.

Zurzeit läuft der monatliche Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden folgendermaßen ab: auf Anfrage des Vorstandsvorsitzenden führt der verantwortliche Controlling Mitarbeiter eine Analyse der Ertragslage des Unternehmens durch. Diese Auswertung wird dem Vorstandsvorsitzenden per E-Mail zur Verfügung gestellt oder als ausgedruckte Version in einem Meeting präsentiert. Abgesehen davon, dass der Prozess nur auf Anfrage stattfindet, wird die

angedachte Abgabefrist des Reportings nicht eingehalten. Darüber hinaus ändern sich die Inhalte der Berichte häufig nach der Abgabe des Berichtes. Dies liegt daran, dass ein Teil der notwendigen Informationen erst spät zur Verfügung gestellt wird. Zum Beispiel werden einige Kosten spät im System erfasst. Dies kann dazu führen, dass sich das Ergebnis der Analyse ändert, je nachdem an welchem Tag diese Daten in das System eingetragen werden. Deswegen wird jede Auswertung für das Reporting mehrmals durchgeführt, um die aktuellste Datenlage zu repräsentieren. Die Zeiteinschränkung spielt allerdings eine wichtige Rolle, da das Erstellen des Berichts aufwändig ist und zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden muss. Des Weiteren stellt das monatliche Reporting an den Vorstandsvorsitzenden die Basis für das vierteljährliche Reporting an den Vorstand dar. Infolgedessen führen Verspätungen bei diesem Prozess zu Verzögerungen beim Reporting an den Vorstand. Diese Aspekte stellen die Defizite des Reportingprozesses dar.

Der derzeitige Inhalt des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden legt den Fokus auf die monatliche Ist-Budget Abweichungsanalyse der Kosten und Leistungen auf Unternehmensebene. Hier werden die budgetierten Werte den tatsächlich angefallenen Kosten bzw. den erbrachten Leistungen gegenübergestellt. Die Abweichungen werden in absoluten Zahlen und prozentuell dargestellt. Zusätzlich wird kurz erläutert, aus welchen Gründen allfällige Abweichungen zustande gekommen sind. Des Weiteren wird eine Prozentzahl angegeben, wie viel von den budgetierten Werten für die restliche Budgetierungsperiode übrigbleibt. Im Moment gibt es keine anderen Kennzahlen im Reporting an den Vorstandsvorsitzenden außer dieser Budget-Ist-Abweichung. Darüber hinaus beinhaltet das Reporting kein Ampelsystem. Des Weiteren wird die Ist-Budget Analyse nur auf der Ebene des gesamten Unternehmens durchgeführt. Es werden keine separaten Analysen für einzelne Projekte durchgeführt. Diese Punkte stellen die Defizite des Inhaltes des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand dar.

Darüber hinaus besteht im Moment kein Reporting an die Bereichsleiter. Somit beschränkt sich die Reichweite des Reportings nur auf das obere Management und erreicht nicht die gesamte Zielgruppe bzw. das mittlere Management. Zurzeit erhalten der Vorstandsvorsitzende und der Vorstand Informationen über die Performance des gesamten Unternehmens mittels des monatlichen bzw. vierteljährlichen Reportings. Die Abteilungsleiter erhalten unterjährlich keine Information zu Kostenabweichungen ihrer Abteilungen. Nur bei der Budgetierung für das nächste Jahr werden die Abteilungsleiter miteinbezogen. Der Budgetierungsprozess dauert jedoch zu lange, da Abteilungsleiter unterjährlich keine Information zu Kostenabweichungen ihrer Abteilungen erhalten und dadurch wenig Verständnis haben, wie sie die Kosten budgetieren sollen. Dies führt zum Problem, dass die Koordinierung des Prozesses aufwändig ist und die Kosten hoch

sind. Zusätzlich fehlt den Abteilungsleitern das Verantwortungsbewusstsein für die Kostenabweichungen der eigenen Abteilung. Dies stellt ein weiteres Defizit der Inhalte des Management Reportings dar.

1.2 Problemstellung und detaillierte Fragestellungen

Die Problemstellung dieser Masterarbeit ist die Optimierung des Management Reporting Prozesses und der Inhalte der Berichte, um den Zweck des Reportings zu erfüllen. Aus dieser Problemstellung ergeben sich mehrere Fragestellungen. Erstens ist es notwendig zu definieren, was der Zweck des Reportings ist. Die weiteren Fragestellungen können in zwei Gruppen eingeteilt werden – die Fragestellungen zur Inhaltsoptimierung und zur Prozessoptimierung.

Bei der Inhaltsoptimierung soll verdeutlicht werden, ob der Grad der Aggregation der Berichtsinhalte optimal ist. Es soll geklärt werden, ob die derzeitige Analyse auf Unternehmensebene genug Details für die Berichtsempfänger bietet bzw. welche weiteren, ausführlicheren Auswertungen in das Reporting aufgenommen werden sollen. Die nächste Fragestellung beschäftigt sich mit der Ableitung der optimalen Darstellung. Hinsichtlich des Ampelsystems, welches zur besseren Visualisierung des Berichts implementiert wird, ist es notwendig, die optimalen Toleranzbereiche der einzelnen Variablen in der Ist-Plan Abweichungsanalyse und jene der Kennzahlen zu definieren. Darüber hinaus soll verdeutlicht werden, welche Darstellungsformen der Informationen in Grafiken einen optisch klaren und leicht verständlichen Überblick verschafft bzw. wie die derzeitigen Grafiken optimiert werden sollen, um die Lesbarkeit und den Informationsgehalt zu erhöhen. Darüber hinaus beschäftigt sich die Optimierung des Inhalts des Management Reports auch mit der Einführung der Leistungskennzahlen, welche eines der wichtigsten Kontrollwerkzeuge in der Leitung eines Betriebs darstellen. Es gibt eine Vielzahl verschiedenster Kennzahlen. Die Wahl der optimalen Leistungskennzahlen ist ebenso wichtig wie deren erfolgreiche Implementierung. Deswegen muss geklärt werden, welche Leistungskennzahlen relevant und anwendbar für das Kooperationspartnerunternehmen sind. Hier ist zu berücksichtigen, dass es sich beim Kooperationspartner um ein ausschließlich im Konzern operierendes Dienstleistungsunternehmen handelt.

Die zweite Gruppe der Fragestellungen bezieht sich auf die Prozessoptimierung. Hier soll zu Beginn der Prozess des Management Reporting definiert werden. Es ist wichtig, den Anfang und das Ende des Berichterstattungsprozesses festzusetzen. Des Weiteren ist es notwendig zu bestimmen, welche Veränderungen bei den Prozessschritten bzw. Schnittstellen zu anderen

Prozessen vorgenommen werden sollen, um eine fristgerechte Zurverfügungstellung der Berichte zu gewährleisten. Darüber hinaus ändern sich die Inhalte der Berichte häufig nach der Abgabe des Berichtes. Um dies zu optimieren, soll definiert werden, welche Veränderungen bei den Prozessschritten bzw. Schnittstellen zu anderen Prozessen vorgenommen werden sollen, um die Zuverlässigkeit des Reportings zu gewährleisten. Des Weiteren stellt sich die Frage nach den optimalen Terminen, Fristen und der Übermittlungsart für das Management Reporting.

1.3 Praxisoutput, angewendete Methoden und Abgrenzung der Masterarbeit

Der Output hinsichtlich der Optimierung des Inhalts des Management Reporting ist ein Excel-Tool. Dieses Tool ist in die zwei Bereiche, Gesamtunternehmen und Abteilungsniveau, unterteilt. Diese Unterteilung bringt mit sich, dass separate Analysen für zwei Arten von Empfängern, das obere Management bzw. Vorstandsvorsitzende und Vorstand und die Abteilungsleiter erstellt werden können. In die Analyse auf Unternehmensebene wird die existierende Ist-Plan Abweichungsanalyse inkludiert. Zusätzlich wird ein Ampelsystem eingeführt, um die Informationen optisch klarer und leichter verständlich darzustellen. Darüber hinaus wird eine Kennzahlenauswertung hinzugefügt. Diese Analyse ist ein zusätzliches Instrument für die Performancekontrolle und eine Unterstützung im Treffen von Entscheidungen. Für die Analyse auf Abteilungsebene wird eine Ist-Plan Abweichungsanalyse mit einem gelb-rot Ampelsystem eingeführt. Es ist nicht geplant, eine Kennzahlenanalyse auf Abteilungsebene einzuführen.

Ein weiterer Output im Rahmen der Prozessoptimierung des Management Reportings ist eine Prozessbeschreibung, in der die Prozessschritte, die Prozessverantwortlichkeiten, die Zustellungsfristen, die Fristen der Schnittstellen zu anderen Prozessen, die Art der Zustellung und die Empfänger definiert werden. Da es drei Berichtsempfänger und somit drei Reporting Prozesse gibt, wird für jeden Prozess eine Prozessbeschreibung definiert.

Um den Praxisoutput zu generieren, wurden mehrere Methoden angewendet. Zur Analyse des Ist-Zustandes des Management Reportings werden eine Dokumentanalyse und firmeninterne Gespräche angewendet. Zur Prozessoptimierung wurden firmeninterne Gespräche mit der Direktorin des Bereichs Finance und Controlling, mit der Leiterin der Buchhaltung und mit dem Leiter des Controllings durchgeführt. Um die Inhalte des Berichts zu optimieren, wird die von Waniczek (2009) präsentierte Optimierungsmethode angewendet. Die Optimierung erfolgt in fünf Schritten. Als Erstes wird die besondere Ausgangssituation des mWS myWorld Solutions AG beschrieben. Weiters wird eine umfassende Ist-Analyse durchgeführt. Hier werden die fünf

Hauptmerkmale des Management Reportings (s. Kapitel 2.2) beschrieben. Um den Bedarf des Managements zu ermitteln, wird ein leitfadengestütztes Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden durchgeführt. Im zweiten Schritt wird die betriebswirtschaftliche Konzeption ermittelt, d.h. die Inhalte der Berichte werden definiert. Für die Ermittlung der Kennzahlen werden im ersten Schritt Kennzahlen aus der Literatur abgeleitet. Dann wird eine Vorauswahl der Kennzahlen durch die Direktorin der Abteilung Finance und Controlling und den Leiter des Controlling Teams getroffen. Im dritten Schritt wird die Endauswahl der Kennzahlen mittels Scoring-Modell getroffen. Hierfür wird ein Fragebogen an die Vorstandsmitglieder und die Führungskräfte des Bereichs Finance und Controlling geschickt. Zum Schluss erfolgt die optische und technische Implementierung der Reporting Inhalte in MS Excel.

Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings nur die Berichterstattung der Controlling Abteilung behandelt. Der Informationsaustausch zwischen anderen Abteilungen, wie z.B. Marketing oder Human Resources mit dem Management wird nicht analysiert. Darüber hinaus ist es weder das Ziel das Beteiligungsreporting der myWorld Unternehmensgruppe zu optimieren, noch, die Auswertungen für den Bericht in das ERP System zu integrieren.

Zum Einstieg stellt diese Arbeit eine Begriffsabgrenzung des Management Reportings dar und präsentiert die fünf Hauptmerkmale des Management Reportings und die damit verbundenen Herausforderungen. Darauf werden die Literatur zum Thema Kennzahlen, als Teil des Management Reportings, und die Besonderheiten des Management Reportings in Dienstleistungsunternehmen analysiert. Im Anschluss wird kurz die Literatur zum Management Reporting als Prozess erläutert. Im dritten Kapitel werden dann die in der Masterarbeit angewendeten Methoden, einerseits zur Inhalts- und andererseits zur Prozessoptimierung beschrieben. In den darauffolgenden zwei Kapitel werden die Inhalts- und Prozessoptimierung durchgeführt. Zum Schluss der Arbeit werden die Ergebnisse zusammengefasst und kritisch reflektiert.

2 Management Reporting in der Literatur

Im folgenden Kapitel werden theoretischen Grundlagen des Management Reportings erläutert, die eine Basis für die praktische Optimierung darstellen.

2.1 Definition und Begriffsabgrenzung des Management Reportings

Das Controlling allgemein ist „eine zielorientierte Steuerung durch Information, Planung und Kontrolle“¹. Um die Informationsfunktion auszuführen, spielt das Berichtswesen eine entscheidende Rolle². Laut einigen empirischen Studien steht das Berichtswesen sogar auf Platz eins der wichtigsten täglichen Arbeitsbereiche im Controlling³. Das Thema Berichtswesen (Englisch "Reporting") ist nicht neu in der Literatur. Schon 1970 definierte Blohm das betriebliche Berichtswesen als "betriebliche Einrichtungen, Vorschriften und Handlungen zur Erstellung, Verarbeitung, Weiterleitung und Auswertung von Informationen"⁴. Seit dieser ersten Definition, die wegen der breiten Formulierung kritisiert wurde⁵, haben verschiedene Autoren weitere Begriffsbestimmungen vorgeschlagen⁶. In der Literatur wird immer häufiger eine Unterscheidung zwischen den Adressaten des Berichtswesens gemacht und immer zunehmender wird das englische Synonym Reporting verwendet⁷. Die Abbildung 1 veranschaulicht die Unterscheidung zwischen den Termini betriebliches Berichtswesen, innerbetriebliches Berichtswesen und Management Reporting anhand der Informationsadressaten.

Die verschiedenen Definitionen des Management Reporting unterscheiden sich dadurch voneinander, wie eng oder weit die Informationsversorgung formuliert wird⁸. Ziegenbeins vorgeschlagene Begriffsbestimmung orientiert sich an der Aufbereitung und der Bereitstellung der strukturierten Mitteilungen über die Lage des Unternehmens an das Management⁹. Auch Horvath legt Fokus auf die Informationsvorbereitung und -übergabe mithilfe von Berichten an das Management für zielgerechte Unternehmensführung¹⁰. Demgegenüber definiert Taschner das Management Reporting etwas breiter und umfasst nicht nur die Präparation und Weitergabe der führungsrelevanten Information an die Unternehmensleitung, sondern auch die

¹ Vgl. COENENBERG et al (2016), S. 9.

² Vgl. JUNG, (2014), S. 143.

³ Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 34.

⁴ Vgl. BLOHM (1970), S. 15.

⁵ Vgl. HORVATH (2009), S. 24.

⁶ Vgl. HORVATH (2009), S. 25; TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 35; TROSSMANN, E. (2018), S. 165, ZIEGENBEIN (2002), S. 567.

⁷ Vgl. TROSSMANN (2018), S. 164.

⁸ Vgl. HORVATH (2009), S. 24; TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 36; JUNG (2014), S. 143.

⁹ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 567.

¹⁰ Vgl. HORVATH (2009), S. 25.

Informationsversorgung für die Berichtsinhalte¹¹. Diese Management Reporting Definitionen haben Folgendes gemeinsam:

- 1) Management Reporting ist ein Teilgebiet des betrieblichen Berichtswesens;
- 2) Die Information wird vorbereitet und an das Management übertragen;
- 3) Das Ziel ist es, das Management mit solcher Information zu versorgen, die die Führungskräfte für die zielorientierte Steuerung des Unternehmens benötigen.

Diese Masterarbeit richtet sich nach den drei oben genannten Definitionsaspekten des Management Reporting.

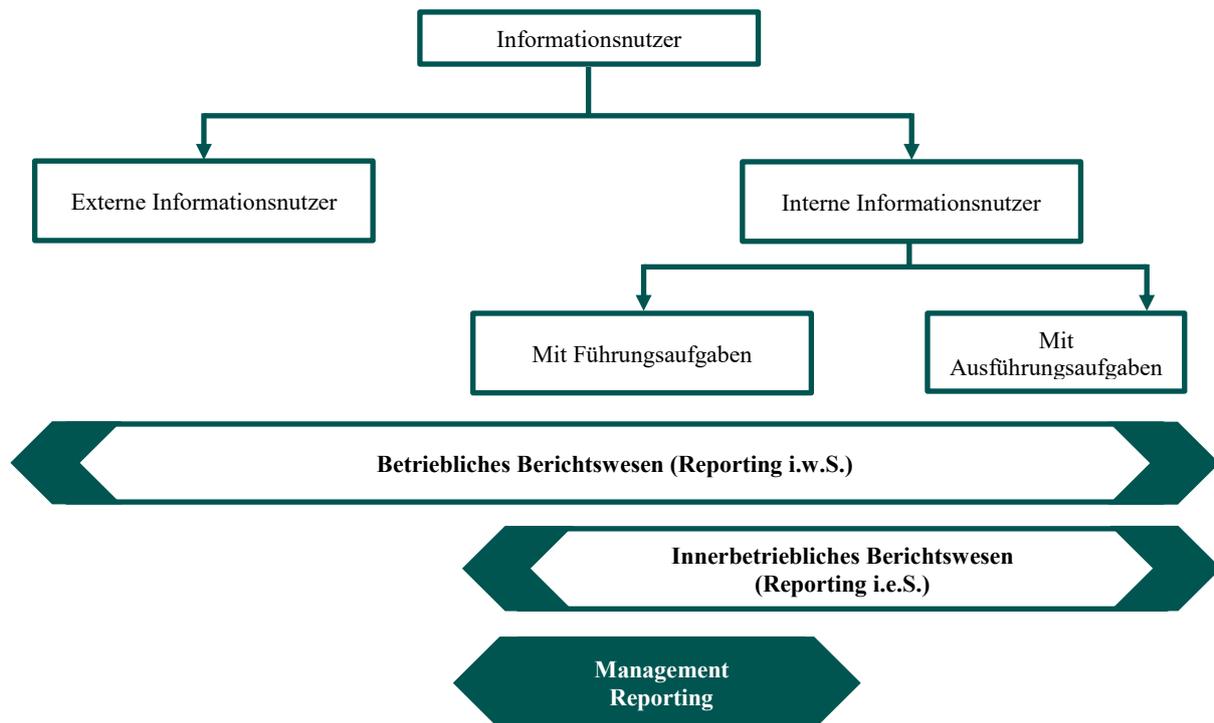


Abbildung 1 Berichtswesen und Management Reporting. Quelle: Taschner (2013), S. 36.

2.2 Merkmale des Management Reportings

Die Kernfragen des betrieblichen Berichtswesens formuliert von Blohm¹² gelten auch für das Management Reporting¹³. Die

Tabelle 1 präsentiert dieses Minimum¹⁴, welches das Management Reporting zu beantworten hat:

¹¹ Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 38.

¹² Vgl. BLOHM (1970), S. 14.

¹³ Vgl. HORVATH (2009) S. 25-26; TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S.45.

¹⁴ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 568.

Tabelle 1 Kernfragen des Management Reporting. Quelle: Blohm (1970), S. 14; Horvath (2009) S. 25-26

Nr.	Frage	Analyse der Kernfragen bezüglich des Geschäftsführerberichts
1	Wozu	Berichtszweck, die zentrale Frage des Management Reporting
2	Was	Inhalt, Detaillierungsgrad
3	Wer	Ersteller und Adressat der Berichte
4	Wie	Informationswege und Darstellungsform
5	Wann	Termine der Berichterstattung

Die folgenden Abschnitte erläutern jede Kernfrage des Management Reporting im Detail und präsentieren die Problematik bei der Lösungssuche für jede Frage.

2.2.1 Berichtszweck

Die Literatur unterscheidet zwischen mehreren wesentlichen Berichtszwecken. Taschner gliedert diese in drei Gruppen – Dokumentation, Kontrolle und Planungs- und Entscheidungsfunktion¹⁵. Andere Autoren fügen noch eine weitere Bestimmung des Management Reporting als Impulsgeber für betriebliche Prozesse hinzu.¹⁶ Die Herausforderung des Reporting ist die sachliche, organisatorische und zeitliche Spaltung zwischen dem Erscheinen und der möglichen Nutzung von Informationen. Aus diesem Grund ist eine Ermittlung des Berichtszwecks erschwert¹⁷. Um die Frage zum Reportingzweck zu beantworten, soll man drei Faktoren der Information berücksichtigen – Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot¹⁸. Die Abbildung 2 stellt die drei Faktoren der Information dar.

Der Informationsbedarf bezieht sich auf die Information, die für die Führung des Unternehmens benötigt wird. Dies zu formulieren ist keine einfach zu lösende Aufgabe. Einerseits haben Führungsentscheidungen meistens keine offensichtlichen Lösungen, weswegen auch der Informationsbedarf nicht eindeutig festzustellen ist¹⁹. Andererseits bleiben die Fragestellungen nie gleich, sondern passen sich an immer neue Problemsituationen an²⁰. Deswegen sollen das Berichtswesen und das Controlling generell immer neue Lösungsansätze und Optimierungen einsetzen, um den sich permanent ändernden Informationsbedarf bedienen zu können²¹.

¹⁵ Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 46.

¹⁶ Vgl. JUNG (2014), S. 150; HORVATH et al. (2015), S. 311.

¹⁷ Vgl. HORVATH et al. (2015), S. 311.

¹⁸ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 568-569, JUNG (2014), S. 149, TROSSMANN (2018), S.155-164 f., TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 19-23.

¹⁹ Vgl. TROSSMANN (2018), S.156.

²⁰ Vgl. TASCHNER (2013), Onlinequelle [25.02.2019], S. 19.

²¹ Vgl. WANICZEK (2002), S. 26.

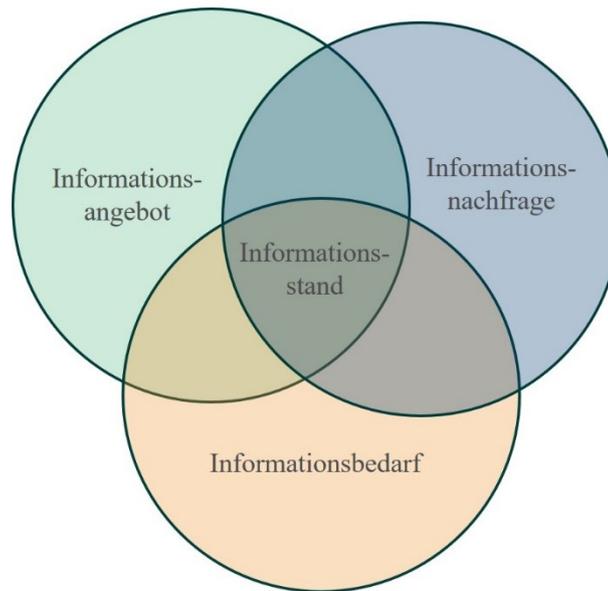


Abbildung 2 Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot. Quelle: Ziegenbein (2002), S. 569, leicht modifiziert.

Ein weiterer Faktor, der die Bestimmung des Reportingzwecks beeinflusst, ist die Informationsnachfrage. Diese ist die subjektive Informationsbeanspruchung, die das Management hat. Dies kann auch Anregungen für Auskünfte beinhalten, die für das Entscheidungstreffen nicht relevant sind. Ein Beispiel hierfür ist eine überflüssige Konzentration auf das Tagesgeschäft mit Fokus auf häufige Ad-Hoc Reportanfragen. Hier sollte Controlling und Management einen gemeinsamen Nenner über die „objektiv“ steuerungsrelevante Information finden, da aus beschränkten Kapazitätsgründen eine breite Informationsnachfrage nicht bedient werden kann²². Das dritte Element, das beim Berichtszweck eine Rolle spielt, ist das Informationsangebot. Dies enthält die komplette vorhandene Information und kann somit für einzelne Führungsentscheidungen überflüssige und irrelevante Details beinhalten²³. Eine Gefahr ist das Vorbereiten und das Bereitstellen von Reports, die das Management nicht verwendet. Somit wird kostbare Zeit im Controlling verschwendet, die keinen Nutzen für die Berichtsempfänger bringt²⁴. Zwei typische Fehler der Management Berichte laut Botthof beziehen sich auf den Reportingzweck. Einerseits wird generell überflüssige Information präsentiert²⁵, was auf eine Konzentration auf das Informationsangebot zurückzuführen ist, und andererseits werden, auf Grund einer Fehlinterpretation des Informationsbedarfs, irrelevante Details einzelnen Zielgruppen zur Verfügung gestellt²⁶.

²² Vgl. WANICZEK (2002), S. 27.

²³ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 569.

²⁴ Vgl. WANICZEK (2002), S. 27.

²⁵ Vgl. BOTTHOF (2011), S. 84.

²⁶ Vgl. BOTTHOF (2011), S. 85.

2.2.2 Berichtsinhalt

Die zweite Kernfrage zum Management Reporting bezieht sich auf die Inhalte der Berichte. Es werden drei Arten von Reports unterschieden – Standard-, Abweichungs- und Ad hoc bzw. Bedarfsberichte.²⁷ Die Standardberichte werden zu vorgegebenen, fixierten Terminen fertiggestellt. Ebenso sind auch deren Inhalte schon vordefiniert. Die Empfänger bekommen umfassende Informationen, daher liegt es an den Adressaten, die für sie relevante Information herauszupicken.²⁸ Trotz bestehender Kritik, dass der Fokus der Berichterstattung auf benutzerspezifische Inhalte gelegt werden soll²⁹, sieht Horvath et al. (2015) auch in Zukunft das Potenzial der Standardberichte, die von einer breiten Empfängergruppe verwendet werden können³⁰.

In den Abweichungsberichten werden Informationen über die Differenzen zwischen dem geplanten und dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis, die über das tolerierbare Abweichungsniveau hinausgehen, präsentiert. Hier sollten sowohl die absoluten als auch die relativen Abweichungen berücksichtigt werden. Die Bedarfsberichte werden auf Anfrage erstellt und sind somit von keinem vorgegebenen Terminplan abhängig. Solche Reports werden erstellt, wenn die Standard- und Abweichungsberichte keinen ausreichenden Umfang oder Detaillierungsgrad der Informationen geliefert haben, um die festgestellten Probleme lösen zu können.³¹

2.2.3 Ersteller und Adressat der Berichte

Die nächste entscheidende Frage, jene nach den Berichtsadressaten, hängt mit den in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Fragen nach dem Berichtszweck und den Berichtsinhalten eng zusammen. Die folgenden Abschnitte präsentieren die Anforderungen der Adressaten und der Ersteller an das Management Reporting und die Herausforderungen hierzu.

Die Anforderungen, die das Management hinsichtlich des Management Reportings stellt, sind auf die Inhalte der Berichte abgezielt. Zum einen sollen die Inhalte dabei helfen, einen Überblick zu behalten. Dazu dienen solche Berichtselemente wie ausgewählte Kennzahlen und eine Kurzfassung bzw. „Executive Summary“ nach dem Prinzip „One Page Only“. Zum anderen sollen es die Inhalte dem Management ermöglichen, Prioritäten zu setzen. Hier können sowohl unterschiedliche Gestaltungsmerkmale wie Ampelsysteme und Graphiken, als auch detaillierte

²⁷ Vgl. HORVATH et al. (2015), S. 312; ZIEGENBEIN (2002), S. 571-574.

²⁸ Vgl. HORVATH et al. (2015), S. 312.

²⁹ Vgl. BOTTHOF (2011), S. 84.

³⁰ Vgl. HORVATH et al. (2015), S. 312.

³¹ Vgl. ZEIGENBEIN (2002), S. 571-573.

Kommentare helfen, die wichtigsten Problemstellen zu erkennen. Weiters sollen sie Information über die Steuerungsobjekte liefern und somit eine Basis für die Handlungsentscheidungen der Verantwortlichen geben. Zuletzt soll das Management Reporting den Adressaten die Möglichkeit bieten, „Selbstcontrolling“ auszuüben. Damit ist gemeint, dass die Berichtsempfänger die Information interpretieren können ohne die Inhalte mit dem Berichtsersteller vorerst besprechen zu müssen³².

Im Gegensatz zu den Anforderungen, welche das Management an das Management Reporting stellt, liegt der Fokus vonseiten des Controllings in erster Linie auf den Reportingprozessen und -systemen. Zunächst sollen die Daten in den Vorsystemen korrekt erfasst werden. Somit sollen solche Situation vermieden werden, in denen Fehler der Datenerfassung erst beim Erstellen der Berichte und bei der Datenanalyse auffallen. Darüber hinaus soll das Automatisierungspotenzial der Reportingprozesse ausgeschöpft werden. Somit wird die Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten wie Ursachenforschung und Auswertung ermöglicht. Standardisierung und Automatisierung helfen bei knappen Deadlines Zeit zu gewinnen. Die dritte wesentliche Anforderung des Controllings ist ein detailliertes Feedback seitens des Managements über die Berichtsinhalte. Dies hilft dem Controlling die Optimierungspotenziale des Management Reporting auszuschöpfen³³. Sowohl die unterschiedlichen Anforderungen seitens Berichtsempfänger und -ersteller, als auch die Rahmenbedingungen führen Herausforderungen herbei, die im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

Meistens bestimmt das Unternehmensorganigramm die Berichtsempfänger. Leider bestehen oft Unstimmigkeiten zwischen den Empfängern und den Steuerungsobjekten, da einige Objekte mehrere oder keine zuständigen Personen haben³⁴. Ein weiteres Problem liegt bei der Kommunikation zwischen Empfänger und Ersteller. Von Seiten des Berichtserstellers besteht das Risiko, dass die Berichtsinhalte falsch selektiert werden, und somit erreicht die nötige Information den Berichtsempfänger nicht. Von Seiten der Empfänger kann die Information einerseits fehlinterpretiert werden und andererseits kann relevante Information übersehen werden³⁵, wenn die Berichte unnötig lang sind und dieselben Inhalte mehrfach präsentieren.³⁶ Eine Möglichkeit

³² Vgl. WANICZEK (2009), S. 33-34.

³³ Vgl. WANICZEK (2009), S. 34-35.

³⁴ Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 29-30.

³⁵ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 595.

³⁶ Vgl. JUNG (2014), S. 211.

dem Übersehen entgegenzuwirken, ist eine geeignete Darstellung, die im nächsten Abschnitt im Detail beschrieben wird.

2.2.4 Darstellungsform

Die Literatur gibt zahlreiche Empfehlungen, wie man Management Berichte optisch besser gestalten kann.³⁷ Der erste Grundsatz ist die Einhaltung der optimalen Länge des Berichts und diese geht Hand in Hand mit dem vorherigen Abschnitt. Jeder Bericht soll eine ausreichende Entscheidungsgrundlage bieten, aber auch kurz genug sein, dass der Leser von der Informationsmenge nicht abgeschreckt wird. Darüber hinaus soll die Wiedergabe der Daten bei sich wiederholenden Berichten möglichst einheitlich und unverändert gestaltet werden³⁸. Dies soll dem Leser einen vertrauten Eindruck geben, dass sich die investierte Zeit beim Lesen des Berichts auszahlt. Neben der optimalen Berichtslänge bieten verschiedene Darstellungsformen von Daten zusätzliche Möglichkeiten, die Information anschaulicher zu machen. Diese sind u.a. Tabellen, Diagramme, und Kennzahlen.³⁹ Die folgenden Abschnitte beschreiben Diagramme und Tabellen; Kennzahlen werden im Kapitel 2.3 erläutert.

2.2.4.1 Darstellung der Daten anhand von Diagrammen

Unter dem Motto „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ präsentiert Zelazny eine strukturierte Analyse für Praktiker zur Findung der geeigneten Gestaltungsansätze, um Berichte gezielt ausdrucksvoller zu erstellen.⁴⁰ Das Abbildung 3 stellt die drei Schritte dar, die zur Findung der passender Gestaltungsform dienen:



Abbildung 3 Drei Schritte zur Findung des passenden Schaubildes. Quelle: Zelazny (2015), S. 22

Im ersten Schritt soll der Fokus des Schaubildes definiert werden. Dieselben Daten können unterschiedliche Botschaften liefern, je nachdem worauf die Aufmerksamkeit gelenkt wird. Auch der Titel der Graphik soll eine treffende Formulierung beinhalten. Als Nächstes soll die Vergleichsart festgestellt werden. Jede Darstellung der Daten lt. Zelazny bietet eine Gegenüberstellung. Die Tabelle 2 fasst die fünf Vergleichsarten zusammen.

³⁷ Vgl. ZELAZNY (2015) Onlinequelle [15.12.2018]; ZIEGENBEIM (2002), S. 575-598; FISCHER et al. (2015), S. 97-103; TROSSMANN (2018), S. 173-181; JUNG (2014), S. 182-194; WANICZEK, ÜBL (2011).

³⁸ Vgl. ZIEGENBEIM (2002), S. 575.

³⁹ Vgl. POLLMANN, RÜHM (2007), Onlinequelle [23.02.2019], S. 55-128; WANICZEK (2009), S. 94 – 154.

⁴⁰ Vgl. ZELAZNY (2015), Onlinequelle [15.12.2018].

Tabelle 2 Fünf Arten des Vergleichs. Quelle: Zelazny (2015), S. 35-37

Nr.	Art des Vergleichs	Bedeutung	Beispiel
1	Struktur	Anteil an einer Gesamtheit	Der Teil des Gesamtumsatzes
2	Rangfolge	Einstufung der einzelnen Teile	Rangliste der Umsätze nach Produktarten
3	Zeitreihe	Veränderung im Laufe der Zeit	Entwicklung der Umsätze pro Monat in einem Beobachtungsjahr
4	Häufigkeitsverteilung	Wie oft Ereignisse vorkommen	Häufigkeit der Bestellungen über EUR 1.000 innerhalb eines Monats
5	Korrelation	Wechselbeziehung zwischen zwei Größen	Beziehung zwischen Investitionen in F&E und Produktqualität

Im dritten Schritt wird eine zur Vergleichsart passende Darstellungsform ermittelt. Hier stehen die fünf meisteingesetzten Diagrammarten bzw. Säulen-, Balken-, Kreis-, Kurven- und Punktediagramm zur Verfügung⁴¹.

2.2.4.2 Darstellung von Daten anhand von Tabellen

Bei der Tabellendarstellung soll darauf geachtet werden, dass ein Überblick rasch gewonnen werden kann und das Wesentliche leicht erkennbar und verständlich präsentiert wird. Um dies zu ermöglichen, sollen mehrere Gestaltungsmerkmale beachtet werden. Zunächst sollen die Vorzeichen der Basisdaten und die Abweichungsbedeutung definiert werden. Es gibt zwei Arten wie die Abweichungen dargestellt werden können. Die erste Option ist eine Darstellung der Kennzahlenentwicklung. Ein Beispiel hierzu ist eine positive Abweichung bei steigenden Personalkosten, vorausgesetzt, dass die Personalkosten mit einem positiven Vorzeichen präsentiert werden. Die zweite Option ist eine Darstellung der Ergebnisentwicklung. Im Vergleich zum vorherigen Beispiel würden steigende Personalkosten eine Ergebnisminderung bedeuten, was zu einer negativen Abweichung führen würde⁴².

Als nächstes soll die Gestaltung der Spalten festgelegt werden. Für die Position der Legende ist die häufigste Darstellungsform die äußerste linke Spalte. Dies kann allerdings suboptimal sein, wenn die Tabelle viele Spalten beinhaltet und ein genaues Lesen der Daten nur mithilfe eines Lineals möglich ist. Dennoch wird die äußerste linke Spalte oft aus Gewohnheit bevorzugt. Des Weiteren sollen sowohl die optimale Reihenfolge der Plan- und Istwerte, als auch die Position der

⁴¹ Vgl. ZELAZNY (2015), Onlinequelle [15.12.2018], S. 39.

⁴² Vgl. WANICZEK (2009), S. 99, 120-124.

Abweichungsspalten festgelegt werden. Vielzählige Abweichungsspalten können in einem Block zusammengelegt, oder nach den absoluten Werten positioniert werden⁴³.

Der letzte Aspekt der Tabellengestaltung ist die optimale Verwendung der Farben. Einerseits erleichtern ein sparsames Einsetzen von Farben und das Vermeiden von Hintergrundfarben das Erkennen der wesentlichen Aspekte im Bericht, andererseits sollen Farbkontraste wie zum Beispiel Ampelsysteme bei bemerkenswerten Abweichungen eingesetzt werden. Bei Schwarz-Weiß Berichten können solche Ampelsysteme durch Pfeile ersetzt werden. Darüber hinaus soll einheitlich definiert werden, welche Schwellenwerte zu einer Veränderung der Ampelfarbe führen. Um die Schwellenwerte zu definieren, bestehen zwei Möglichkeiten. Die erste Option ist einen generellen Wertekorridor zu definieren, wie zum Beispiel +/- 5% oder +/- 10% Abweichung. Der Vorteil eines Wertekorridors ist die leichte Nachvollziehbarkeit des Ampelsystems; der Nachteil hingegen ist eine Abkoppelung der Prozentabweichung von der absoluten Abweichung. Dies kann dazu führen, dass ein großer Fokus auf hohe Prozent-, jedoch niedrige absolute Abweichungen gelegt wird. Die zweite Option ist die Abweichungsgrenzen einzeln für jede Zeile oder Zeilengruppen zu definieren. Obwohl der Nachteil des Wertekorridors hiermit korrigiert werden kann, ist die Verständlichkeit der Abweichungen erschwert und benötigt einen zusätzlichen Vermerk und somit mehr Platz für die Erklärung der Ampellogik⁴⁴.

Die aktuellste Literatur erweitert die grundlegenden Fragen, die das Management Reporting zu beantworten hat, mit der Frage nach dem „Wo“, welches für den Ort des Informationsaustausches steht. Mit dieser Frage werden die neuen Informationswege und Darstellungsformen thematisiert, da die wachsende Komplexität der Wirtschaft immer kürzere Bearbeitungszeiten mit erhöhter Detailliertheit fordert⁴⁵. Eine Eingliederung von EDV-Systemen in das Reporting kann im digitalen Zeitalter kaum mehr weggedacht werden⁴⁶. Ein oft verwendeter Begriff in diesem Kontext ist Business Intelligence (BI), was als umfassende Tätigkeiten in der Datenintegrierung, -umgestaltung, und -auswertung zur Informationsgewinnung in einem gewissen Zeitraum definiert wird⁴⁷. Explizit für die Reportingzwecke anwendbare Software wird somit häufig BI Tools genannt⁴⁸. Diese Werkzeuge ermöglichen es den Berichterstellern, die zunehmenden Ansprüche des Managements an das Management Reporting, wie zum Beispiel immer kürzere Deadlines und hohe Datenqualität durch Standardisierung und Automatisierung,

⁴³ Vgl. WANICZEK (2009), S. 96-98.

⁴⁴ Vgl. WANICZEK (2009), S. 117-121.

⁴⁵ Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 20.

⁴⁶ Vgl. ISENSEE (2017), S. 25-33.

⁴⁷ Vgl. MÜLLER, LENZ (2013), S. 3.

⁴⁸ Vgl. WANICZEK (2009), S. 165.

zu befriedigen⁴⁹. Die Verwendung von BI Tools bietet mehrere Möglichkeiten Information zu präsentieren. Diese werden im nächsten Absatz beschrieben.

Eine Möglichkeit ist die Darstellung in Form von Dashboards. Hier handelt es sich um interaktive, webbasierte Plattformen mit dem Fokus auf Kernsachverhalten. Dashboards stellen die Information mithilfe von BI Tools dar⁵⁰. Eine weitere Option ist das Management-Cockpit⁵¹. Dies ist eine zentralisierte Stelle, die dem Management die wesentlichen, steuerungsrelevanten Informationen in Form von Kennzahlen bereitstellt. Diese Art von Informationsbereitstellung hilft dem Management den Überblick zu bewahren und fördert die Steuerungsausrichtung auf langfristige Ziele. Sowohl Dashboards, als auch Management Cockpits sind die Ansichtsoberflächen des Programms, das die Berichte generiert⁵². Es bestehen mehrere Optionen für solche Oberflächen, wie zum Beispiel als Excel-Add-In, als eine Ansichtsoberfläche integriert im ERP-System oder in Frontends. Bei letzterem handelt es sich um eine webbasierte Plattform, die keine zusätzlichen Add-Ins voraussetzt⁵³. Darüber hinaus gewinnt das mobile Reporting an immer mehr an Bedeutung. Unter mobilem Reporting ist ortsungebundenes Reporting mittels mobiler Geräte zu verstehen. Dies bietet den Entscheidungsträgern Zugang zu relevanten Informationen mit zusätzlicher Flexibilität, unabhängig von deren Standort, an⁵⁴. Die zumeist eingesetzten, mobilen Geräte sind Tablets. Dennoch kommen auch andere kleine, transportierbare Geräte, wie zum Beispiel Smartphones, Smartwatches bzw. intelligente Uhren, virtuelle Assistenten, wie Apples Siri oder Amazons Alexa in Frage, wobei die Letzteren nur für kurze Mitteilungen einsetzbar sind⁵⁵. Obwohl die neuen technologischen Entwicklungen innovative Präsentationslösungen für das Management Reporting anbieten, zeichnet sich der Trend bei den klein- und mittelständischen Unternehmen ab, dass in diesen Firmen das technische Wissen für solche topaktuellen Berichterstattungsinstrumente fehlt⁵⁶.

2.2.5 Termine der Berichterstattung

Bei der Bestimmung der Berichterstattungsstermine sollen sowohl die Kosten und der Nutzen der Information, als auch die folgenden Aspekte der Informationsrechtzeitigkeit berücksichtigt werden – Vollständigkeit, Genauigkeit und Aktualität. Das optimale Ergebnis der Terminbestimmung ist ein Kompromiss. Einerseits resultiert ein steigender Detaillierungsgrad in

⁴⁹ Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 25, 28, 31.

⁵⁰ Vgl. GLUCHOWSKI et al. (2008), Onlinequelle [05.02.2019], S. 215-216.

⁵¹ Vgl. ROTH (2011), S. 95-104.

⁵² Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 375.

⁵³ Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 487.

⁵⁴ Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 463.

⁵⁵ Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 488.

⁵⁶ Vgl. SCHÖN (2018), Onlinequelle [06.01.2019], S. 232

zunehmender Zeit für die Informationsbereitstellung und in sinkender Aktualität, andererseits kann eine zu geringe Ausführlichkeit zu Fehlentscheidungen führen⁵⁷. Darüber hinaus können auch mangelnde Kenntnisse über die Kosten für die Berichterstattung die Findung der optimalen Berichterstattungstermine beeinflussen⁵⁸.

Zusätzlich zu den oben angeführten Fragen bietet die aktuellste Literatur weitere Fragestellungen, die das Management Reporting beantworten sollte. Zum Beispiel bezieht sich die Frage „Wofür?“ auf den Reporting-Typ, d.h. Standard-, Abweichungs- oder Ad-Hoc Berichtsart. Darüber hinaus ist eine detailliertere Einteilung der Frage nach dem „Wer?“, d.h. dem Empfänger und dem Ersteller der Berichte, möglich. Krause präsentiert eine Einteilung in die Fragen „Für wen?“, „An wen?“, „Von wem?“ und „Durch wen?“ und differenziert somit dementsprechend zwischen dem Berichtsempfänger, dem Auftraggeber, dem Berichtsersteller und möglichen Berichtsbeeinflussern⁵⁹. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden die oben genannten fünf Kernfragen für die Analyse des Ist-Zustandes des Management Reportings gewählt, während die möglichen anderen Unterfragen wie „Wofür?“, „Für wen?“, „An wen?“, „Von wem?“ und „Durch wen?“ als Teil der fünf Kernfragen beantwortet wurden.

2.3 Kennzahlen als Teil des Management Reportings

Kennzahlen, auf Englisch „Key Performance Indicators“ oder „Ratios“ genannt, zählen heutzutage zu den bedeutendsten Hilfsmitteln für die Unternehmenssteuerung⁶⁰, und sind somit ein immer wichtigerer Bestandteil des Management Reportings. Im Reporting können Kennzahlen als einzelne Größen angegeben werden oder in einer systematisch gegliederten Zusammenstellung, auch Kennzahlen-Cockpit genannt, präsentiert werden. Für die Auswahl der Kennzahlen, die in das Management Reporting aufgenommen werden, sollten die Autonomie- und Verantwortlichkeitsstrukturen der Organisation berücksichtigt werden⁶¹. Das Konzept der Responsibility Center teilt die Organisationsstrukturen anhand von Funktionen und Autonomieausmaß ein⁶². Tabelle 3 stellt die verschiedenen Arten der Center, ihre Funktionen und den geeigneten Bewertungsmaßstab des geschöpften Erfolges systematisch dar.

⁵⁷ Vgl. ZIEGENBEIN (2002), S. 597-598.

⁵⁸ Vgl. JUNG (2014), S. 2010.

⁵⁹ Vgl. KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 22-24.

⁶⁰ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 1-6 f.

⁶¹ Vgl. KRAUSE, H. U. (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 9-11.

⁶² Vgl. HERTER, R. (1994), S. 5, HORVATH (2009), S. 504.

Tabelle 3 Arten der Responsibility Center, ihre Funktionen, Grad der Autonomie und Bewertungsmaßstäbe des geschöpften Erfolges. Quelle: Krause (2016), S. 12.

Responsibility Center Name	Typische Funktionen	Autonomie-Umfang	Erfolgsmaßstäbe
Cost Center/Expense Center (Kostenstellen/ Ausgabenbereiche ohne Marktzugang)	Produktionsstellen (Schwerpunkt: primäre Wertschöpfungsketten- Aktivitäten); Service Center (z.B. als Zentralbereiche mit Stabstellen); Service Factory; Shared Service Center (Schwerpunkt: sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten)	Operative Handlungsfreiheit und Verantwortung für die an den Erfolgsmaßstäben zu orientierende Leistungserstellung des jeweiligen Center-Typs für interne Kunden	(Mengenmäßige) Produktivität; (wertmäßige) Effizienz; Kosten- bzw. Ausgaben- Budgeteinhaltung (Plan- /Soll-/Ist-Größen)
Sales Center/Revenue Center (Umsatzerlös- orientierte Bereiche mit Marktzugang)	Verkaufs-/Vertriebs- und Handelsbereiche; Pre Sales und After Sales Servicebereiche	Produkt- und Serviceumsätze sowie evtl. Vertriebs- und Handlungskosten, sonstige Kosten entstammen anderen Bereichen	Absatzmengen und Umsätze, ggf. Handels- und Gewinnspannen; Budgeteinhaltung für die Vertriebs- und Handlungskosten (Plan- /Soll-/Ist-Größen)
Profit Center (Erfolgsorientierte Bereiche mit Marktzugang)	Primäre und sekundäre Kernfunktionen im Verbund (Einkauf, Produktion, Verkauf, Rechnungswesen/Controlling, F&E, Personal usw.)	Umfassende Verantwortung für das operative Ergebnis (Umsätze und Kosten sowie Liquidität/Operating Cashflows)	Absolute Perioden- Gewinne, Deckungsbeträge, Cashflows, zum Teil auch Gewinn- oder Cash Flow- bezogene Umsatzrentabilität
Investment Center (Rentabilitäts- orientierte Bereiche mit Marktzugang)	Wie Profit Center - sowie die projekt- und unternehmensbezogene Investitions- (und Finanz-) Rechnung	Zusätzlich zum Profit Center: Eigenständigkeit bezüglich der strategischen Investitionen und Desinvestitionen	Kapital-Rentabilitäten (z.B. Return on Investment (ROI); Kapitalwert (-rate), Return on Capital Employed (ROCE))
Value Center (Wertschaffungs- orientierte Bereiche mit Marktzugang)	Wie Investment Center - sowie die Unternehmer- /Investor-orientierte Sicht auf Teile und das Gesamtunternehmen	Verantwortung für die Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung aller Kapitalkosten	Shareholder Value- Zielgrößen (z.B. Cash Flow Return on Investment (CFROI), Economic Value Added (EVA))

Der Grad der Autonomie ist bei Cost- und Expense Center am geringsten, während er bei Investment und Value Center am höchsten ist. Der geringe Autonomiegrad von Cost- und Expense Center ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sie keinen direkten Zugang zum Absatzmarkt haben. Hier sind die geeigneten Bewertungsmaßstäbe der Zielrealisierung die Produktivität und die Einhaltung der budgetierten Werte bzw. der Plan-Werte. Typische Formen von Cost- und Expense-Center sind Fertigungsstellen und Serviceeinrichtungen, wobei auf Letztere im Kapitel 2.4 im Detail eingegangen wird. Weiters sind die anderen Center durch einen direkten

Marktzugang gekennzeichnet. Sales bzw. Revenue Center führen die Vertriebsaufgaben durch und somit sind Absatzmengen, Gewinnmargen und die Einhaltung der budgetierten Werte geeignete Mittel, um die Erreichung der geplanten Ziele zu messen. Demgegenüber sind Profit Center für den gesamten operativen Bereich verantwortlich. Die Zielerreichung kann mithilfe von Deckungsbeiträgen, Produkt- oder Perioden-Gewinnen und Rentabilitätsgrößen gemessen werden. Die letzten Stufen der Responsibility Center, d.h. Profit und Value Center, sind durch den höchsten Grad an Verantwortung und Autonomie gekennzeichnet. Investment Center übernehmen Verantwortung für Investitionsentscheidungen und den damit verbundenen Kapitaleinsatz, während bei Value Center zusätzliche Verantwortung für die Erreichung des optimalen Gleichgewichts der Kapitalquellen und Mittelverwendung vorliegt. Bei der Auswahl der Kennzahlen für das Reporting sollten der Grad der Autonomie, der Grad der Verantwortlichkeit und die Funktionen mitberücksichtigt werden, um die Sinnhaftigkeit der Inhalte des Reportings zu gewährleisten⁶³.

Grundsätzlich gibt es eine große Menge an Kennzahlen, die für das Management Reporting einsetzbar sind. Nach ihrer Art kann man diese Leistungsindikatoren in drei Kategorien einteilen: absolute Kennzahlen, Verhältniskennzahlen und Kombinationskennzahlen. Beispiele für absolute Steuerungskennzahlen sind Umsatzerlöse, Gewinn oder Betriebsergebnis vor Steuer. Die Verhältniskennzahlen setzen zwei miteinander zusammenhängende Größen in ein Verhältnis zueinander und können in Gliederungs- und Beziehungskennzahlen eingeteilt werden. Unter Gliederungskennzahlen werden solche Leistungsindikatoren verstanden, wo eine Teilgröße der Gesamtgröße gegenübergestellt wird. Ein Beispiel hierfür ist die Gegenüberstellung von Eigenkapital zu Gesamtkapital, welche die Eigenkapitalquote ermittelt. Beziehungskennzahlen sind Gegenüberstellungen von zwei verschiedenen, aber sinngemäß zusammenhängenden Größen. Beispiele hierfür sind Eigenkapitalrendite und Umsatz pro Mitarbeiter. Indexkennzahlen zeigen die zeitliche Entwicklung einer Kennzahl. Hier wird der Wert eines Bezugsjahres oder einer Bezugsperiode gleich 100 gesetzt und die Entwicklungen der anderen Perioden ins Verhältnis zu diesem Basiswert gesetzt⁶⁴. Unabhängig davon, ob absolute, Verhältnis- oder Kombinationskennzahlen im Unternehmen eingesetzt werden, liegen die Vorteile von Kennzahlen darin, dass sie eine klare und komprimierte Darstellung komplexer Sachverhalte ermöglichen. Außerdem helfen sie, eine überflüssige Granularität beim Bereitstellen von Informationen an die Entscheidungsträger zu vermeiden. Zusätzlich dienen Leistungsindikatoren als Werkzeuge für das

⁶³ Vgl. KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 11-13.

⁶⁴ Vgl. AUER (2004), S. 12-14.

Management für die Analyse von Entwicklungen und für die Steuerung des Unternehmens. Kennzahlen führen fünf Kernfunktionen aus, die im nachfolgenden Absatz beschrieben werden.

Die erste Aufgabe von Kennzahlen ist die Operationalisierungsfunktion. Das heißt, Kennzahlen ermöglichen es, die Unternehmensziele und die Realisierung dieser Ziele quantifizierbar zu machen. Zweitens dient die Vorgabe- oder Zielsetzungsfunktion dazu, konkrete Ziele festzulegen. Die kontinuierliche Kennzahlenermittlung und -analyse hilft unerwünschte Entfaltungen zu identifizieren und folglich entgegenwirkende Maßnahmen zu planen und einzusetzen. Die vierte Funktion von Kennzahlen ist die Steuerungsfunktion. Diese hat die Aufgabe, relevante und konzentrierte Informationen, die für die Entscheidungsträger als Entscheidungsgrundlage dienen, ohne viele Details bereitzustellen. Zuletzt erfüllen Kennzahlen, durch das Monitoring der Soll- und Istwerte und deren Abweichungen, eine Kontrollfunktion⁶⁵. Obwohl eine Kennzahlenanalyse ein oft eingesetztes Steuerungstool mit vielen Funktionen ist, ist diese durch einige Schwächen geprägt.

Eine Schwäche von Kennzahlen resultiert aus deren zentraler Stärke – die angestrebte, verdichtete Präsentation von Information führt zu einer Reduktion der Komplexität, aber gleichzeitig auch zu einem geringeren Informationsgehalt und einer reduzierten Erklärungskraft. Es ist leicht identifizierbar, ob eine Kennzahl eine positive oder eine negative Entwicklung annimmt. Gegensteuerungsmaßnahmen sind allerdings nicht direkt ableitbar. Dieser Mangel kann durch das Einsetzen von Kennzahlensystemen teilweise überwunden werden. Diese KPI-Systeme werden auf Teilkomponenten heruntergebrochen, dadurch wird eine Ursachenanalyse ermöglicht. Kennzahlensysteme können in Rechen- und Ordnungssysteme gegliedert werden. Beispiele für Rechensysteme sind das DuPont-Kennzahlensystem, das den Return on Investment in seine Bestandteile zerlegt, und die Werttreiberbäume, wie zum Beispiel Economic Value Added (EVA) und Cash Value Added (CVA)⁶⁶. Der Aufbau solcher Kennzahlensysteme hat die Form einer Pyramide, welche eine Kennzahl, wie zum Beispiel ROI oder EVA, an der Spitze hat⁶⁷. Demgegenüber stellen die Ordnungssysteme keine mathematischen, sondern die sich aus den Sachverhalten und Funktionen ergebenden Zusammenhänge dar.

Für Ordnungssysteme gelten direkte, rechnerische Zusammenhänge nur mehr teilweise, weil diese Kennzahlensysteme sowohl monetäre, als auch nicht-monetäre KPIs, wie Arbeitsunfälle, die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen und Kundenzufriedenheit, umfassen. Ein Beispiel

⁶⁵ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 1-2.

⁶⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 1-2.

⁶⁷ Vgl. HORVATH et al. (2015), S. 289.

hierfür ist die Balanced Scorecard, ein Performance Konzept, das zu den meisteingesetzten Controlling-Instrumenten in Deutschland zählt⁶⁸. Die Anwendung von Performance Measurement and Performance Management Konzepten ist eine Reaktion auf das komplexe, sich wandelnde Umfeld⁶⁹. Diese Performance Ansätze machen die Leistung mit Hilfe von Kennzahlen, Parametern und Bezugsgrößen messbar, und bieten zusätzlich zu finanziellen Messwerten, auch Größen aus anderen Steuerungsbereichen an⁷⁰. Balanced Scorecard ist ein Konzept, das aus den vielen Performance Konzepten heraussticht. Dieses Führungsinstrument erleichtert die Umsetzung von Managementstrategien dadurch, dass die Ziele des Unternehmens in die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive unterteilt werden. Diese vier Bereiche beeinflussen sich gegenseitig, wodurch eine ausgeglichene Steuerung ermöglicht wird. Die Zielerreichung wird durch Kennzahlen messbar gemacht und durch Vorgaben und Maßnahmen gesteuert⁷¹. Es gibt verschiedene Umwandlungen der Balanced Scorecard, wie zum Beispiel Proactive Balanced Scorecard⁷² und Sustainability Balanced Scorecard⁷³. Zusammenfassend, lassen sich Entwicklungsquellen und Steuerungsmaßnahmen durch Kennzahlensysteme wie Werttreiberbäume und Ordnungssysteme ermitteln. Es bestehen jedoch noch weitere herausfordernde Charakteristika der Kennzahlenanalysen, welche im nächsten Ansatz beschrieben werden.

Damit die Kennzahlen die oben genannten Funktionen ausführen könnten, sollten die folgenden Eigenschaften erfüllt werden. Leistungsindikatoren sollten valide sein, d.h. die Unternehmensziele sollten durch Kennzahlen genau und zuverlässig gemessen werden können. Darüber hinaus sollten die KPIs leicht verständlich und interpretierbar sein. Eine weitere erforderliche Eigenschaft ist die Vergleichbarkeit der Kennzahlen bzw. deren Einsetzbarkeit in eine Benchmark-Analyse, um die Entwicklungen mit anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen zu vergleichen. Zuletzt sollten die KPIs aktuell sein und, auf Basis der verfügbaren Daten, zeitgemäß ermittelt werden. Die Einhaltung dieser Anforderungen ist herausfordernd. Die Validität und die Vergleichbarkeit von Kennzahlen können bei einer Gegenüberstellung mehrerer Unternehmen umstritten sein, da diese unterschiedliche Berechnungsmethoden einsetzen, und dieselben Kennzahlen unterschiedlich benennen können.⁷⁴

⁶⁸ Vgl. BIERMANN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 236.

⁶⁹ Vgl. LEBAS (1995).

⁷⁰ Vgl. Ausführlicher Vergleich der Performance Measurement und Performance Management Methoden in KLEINDIENST (2017), Onlinequelle [15.12.2018], S. 53-73.

⁷¹ Vgl. KAPLAN, NORTON (1996), S. 8-19.

⁷² Vgl. CHYTAS et al. (2011).

⁷³ Vgl. KANG et al. (2015).

⁷⁴ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 3.

Des Weiteren können leicht verständliche Kennzahlen fehlinterpretiert werden, wenn keine Kennzahlensysteme verwendet, und keine Ursachen ermittelt werden. Auch die Aktualität der ermittelten Kennzahlen kann infrage gestellt werden, wenn der Stand der für die Ermittlung der Kennzahlen verwendeten Daten und der Auswertzeitpunkt zeitlich weit auseinanderliegen⁷⁵. Zusätzlich zur oben angeführten Problematik bestehen noch weitere Herausforderungen beim Einsatz von Kennzahlen in Dienstleistungsunternehmen. Diese werden im nächsten Kapitel erläutert.

2.4 Management Reporting in Dienstleistungsunternehmen

Die Inhalte des Management Reportings sollten die Unternehmens-DNA bzw. die besonderen Charakteristika und die Essenz der Firma widerspiegeln⁷⁶. Für die Dienstleistungsunternehmen bedeutet dies, dass es keine branchenweit standardisierten Inhalte gibt, die für alle Dienstleister gelten würden. Die eingesetzten Controlling-Instrumente der Serviceunternehmen sind unterschiedlich und die grundlegenden Charakteristika der Dienstleister erschweren die Anwendung von Controllingkonzepten aus industriellen Unternehmen auf Dienstleistungsunternehmen⁷⁷. Die folgenden Unterkapitel beschreiben die besonderen Charakteristika der Dienstleister, die folglich die Steuerungsinstrumente und die Inhalte des Management Reporting beeinflussen.

2.4.1 Besondere Charakteristika und Systematisierung der Dienstleistungsunternehmen

Ein grundlegendes Charakteristikum der Servicefirmen ist die Immaterialität, durch die die Leistungen größtenteils geprägt sind. Dadurch ist die Messung der erbrachten Leistung, im Vergleich zu einem industriellen Unternehmen, intransparent und schwierig, da Methoden wie Wiegen und Zählen bei Dienstleistungen kaum anwendbar sind⁷⁸. Mit der Immaterialität hängen weitere Problematiken zusammen. Dienstleistungen sind heterogen und die Grenze zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen ist fließend. Einerseits weisen viele Dienstleistungen gewisse materielle Aspekte aus⁷⁹, andererseits passen industrielle Unternehmen ihre Geschäftsmodelle aufgrund des Wettbewerbsdrucks an, und bieten nicht nur Sachgüter, sondern ein Bündel von Produkten und Dienstleistungen an⁸⁰. Eine weitere Charakteristik, die das Dienstleistungscontrolling prägt, ist das uno-actu-Prinzip, d.h. der Absatz und die Produktion

⁷⁵ Vgl. AUER (2004), S. 17-19.

⁷⁶ Vgl. GRÄF, ISENSEE, MEHANNA (2014), S. 33.

⁷⁷ Vgl. FISCHER (2000), S. 6, BÖLSCHER (2012), Onlinequelle [12.12.2018], S. 9.

⁷⁸ Vgl. FISCHER (2000), S. 43; SIEBOLD (2014) 30-31, 37.

⁷⁹ Vgl. CORSTEN, GÖSSINGER (2015), S. 20-21.

⁸⁰ Vgl. SIEBOLD (2014), S. 20, 28-29.

erfolgt beinahe zeitgleich⁸¹. Dadurch ist die Produktion auf Vorrat kaum möglich. Dementsprechend sind die Bereitschaftskosten ein großer Kostenfaktor⁸². Durch die Nicht-Lagerbarkeit kann eine vorübergehend geringe Nachfrage hohe Leerkosten verursachen⁸³. Die Leistungserbringung von Dienstleistungsunternehmen ist mit den Risiken mangelnder Kapazitäten und geringer Kundenzufriedenheit oder überflüssiger Kapazitäten und Leerlaufzeiten verbunden⁸⁴.

Ein weiterer Faktor, der das Controlling der Dienstleistungen beeinflusst, ist die Integration von externen Faktoren. Als externe Faktoren werden in der Literatur sowohl Personen als auch Objekte verstanden. Bei personenbezogenen Dienstleistungen führt der Abnehmer zwei Funktionen aus. Einerseits ist der Kunde ein Käufer und andererseits auch ein Mitgestalter der Dienstleistung, da ein Mindestaktivitätsgrad seitens des Abnehmers erforderlich ist, um die Dienstleistung ausführen zu können. Aufgrund dieser Doppelfunktionalität werden in der Literatur die Begriffe „Co-producer“ und „Prosumer“ verwendet. Letzterer leitet sich aus den Begriffen „Producer“ und „Consumer“ ab⁸⁵. Als Co-Producer wird ein Kunde bezeichnet, wenn dessen Einflussnahme auf die Dienstleistung sehr ausgeprägt ist und ein hoher Grad an Integration und Interaktivität geben ist. Die ex ante ungewissen Aspekte, wie die Fähigkeit und die Bereitschaft des Kunden Informationen zu liefern und bei der Leistungserstellung mitzuwirken, beeinflussen die Qualität, die Planung und den Individualisierungsgrad der Dienstleistung⁸⁶.

Um die oben genannten Charakteristiken strukturiert zu analysieren, gibt es in der Literatur mehrere Lösungsansätze für die Systematisierung der Dienstleistungen⁸⁷. Die Abbildung 4 repräsentiert eine Aufteilung der Dienstleistungen in vier Gruppen nach dem Grad der Integration und Individualisierung einerseits und dem Grad der Arbeitsintensität andererseits. Diese Einteilung in die vier Quantile der Mass Services, Professional Services, Service Shop und Service Factory wurde erstmals in den 1980er Jahren präsentiert⁸⁸, und in späterer Folge von anderen Autoren weiterentwickelt⁸⁹. Diese Einteilung hat keine scharfen Grenzen. Dennoch erfüllt dieser Ansatz den Zweck, die große Menge an Dienstleistungen zu systematisieren und zu gruppieren.

⁸¹ Vgl. BURR, STEPHAN (2006), S. 22-23; FISCHER (2000), S. 43.

⁸² Vgl. BÖLSCHER (2012), Onlinequelle [12.12.2018], S. 7.

⁸³ Vgl. FISCHER (2000), S. 2-3 f.

⁸⁴ Vgl. BÖLSCHER (2012), Onlinequelle [12.12.2018], S. 8; RECKENFELDERBÄUMER (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 38.

⁸⁵ Vgl. CORSTEN, GÖSSINGER (2015), S. 48-50; FISCHER (2000), S. 47.

⁸⁶ Vgl. LASSHOF (2006), Onlinequelle [12.12.2019], S. 60-62; FISCHER (2000), S. 43-44; BÖLSCHER (2012), Onlinequelle [12.12.2018], S. 8.

⁸⁷ Eine ausführliche Diskussion hierzu findet man in HADWICH, BRUHN (2016), Onlinequelle [05.02.2019], S. 27-44.

⁸⁸ Vgl. SCHMENNER, R. W. (1986), S. 25.

⁸⁹ Vgl. BULLINGER, MEIREN (2001), S. 157-159.

Zunächst vereinigt das dritte Quantil „Service Factory“ solche Dienste, die niedrige Arbeitsintensität voraussetzen, niedrige Integration mit dem Kunden benötigen und wenig Spezialisierung anbieten. Beispiele hierfür sind die Hotellerie und Spedition.

Grad der Arbeitsintensität	hoch	Mass Services Beispiele: Handel, Schulen, Einzelhandelsdienstleistungen der Handelsbanken	Professional Services Beispiele: Beratung, Arztdienstleistungen, Architektendienstleistungen
	niedrig	Service Factory Beispiele: Luftverkehrsdienste, Hotels, Spedition	Service Shop Beispiele: Reparaturdienstleistungen
		niedrig	hoch
Grad der Interaktion und Individualisierung			

Abbildung 4 Dienstleistungstypen nach dem Grad der Arbeitsintensität und dem Grad der Internation und Individualisierung. Quelle: Schmenner, R. W. (1986), S. 25 (übersetzt und leicht modifiziert).

Weiters gilt auch für das vierte Quantil „Service Shops“ ein niedriger Grad an Arbeitsintensität, allerdings in einer Kombination mit hoher Kundenintegration und Individualisierung, wie zum Beispiel bei Reparaturdiensten. Darüber hinaus können viele traditionelle Leistungen, die eine hohe Arbeitsintensität voraussetzen, aber eine niedrige Integration mit dem Kunden benötigen und wenig Spezialisierung anbieten, wie zum Beispiel der Handel, dem zweiten Quantil „Mass Services“ zugewiesen werden. Schließlich fasst das erste Quantil „Professional Services“ solche Dienste zusammen, die arbeitsintensiv sind, eine hohe Integration mit dem Kunden voraussetzen und einen hohen Individualisierungsgrad aufweisen. Solche Leistungen sind zum Beispiel Arztbehandlungen und Unternehmensberatungsservices⁹⁰. Bullinger und Meiren (2001) erweitern das Modell von Schmenner (1986) und bezeichnen die „Professional Services“ als wissensintensive Leistungen. Das Wissen wird als drei-teiliges Kapital definiert: erstens, Human Kapital, d.h. alle Erlebnisse, Handlungen und Befähigungen der Mitarbeiter, zweitens, Strukturkapital, d.h. das Innovations- und Prozesskapital des Unternehmens, und drittens Kundenkapital, d.h., Kundenkontakte und -beziehungen⁹¹. Die Dienstleister, die wissensintensive Leistungen anbieten, bleiben wettbewerbsfähig, indem sie stetig in das verfügbare Wissen investieren und sich neues, innovatives Wissen aneignen⁹².

⁹⁰ Vgl. SCHMENNER, R. W. (1986), S. 24-25.

⁹¹ Vgl. EDVINSSON/BRÜNING (2000), S. 28-31.

⁹² Vgl. ATES (2008), Onlinequelle [12.01.2019], S. 22.

Die Serviceunternehmen können anhand der oben angeführten Einteilung leichter analysiert werden. Allerdings sind die Ausprägungen der Immaterialität und der Integration des externen Faktors für jeden Dienstleister individuell. Dies führt zu maßgeschneiderten Lösungen im Dienstleistungscontrolling. Im Hinblick auf die Kostenrechnung der Dienstleister bestehen vielseitige Problembereiche, die das Einsetzen von Controllinginstrumenten, die in der Industrie verbreitet sind, erschwert. Die Dienstleistungsunternehmen weisen größtenteils keine typischen Kostenträger-Strukturen, wie zum Beispiel Beschaffung und Fertigung, auf. Die Funktionen gehen ineinander über. Darüber hinaus kann sich die Integration des Kunden sowohl kostensteigernd als auch kostenmindernd auswirken. Diese Aspekte der Kundenintegration darzustellen ist eine Herausforderung. Durch die Notwendigkeit der Leistungsbereitschaft fallen bei den Serviceunternehmen hohe Fixkosten und Gemeinkosten an. Eine verursachungsgerechte Zuweisung dieser Kosten zu den entsprechenden Leistungen ist oft nicht möglich⁹³. Trotz der dargestellten Problemfelder bietet die Literatur mehrere Lösungsansätze für die operative und strategische Steuerung von Dienstleistern, z.B. die Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung für kurzfristige Entscheidungen⁹⁴, Prozesskostenrechnung⁹⁵ und Dienstleistungsqualitätsmanagement⁹⁶.

Als Fazit dieses Abschnittes kann festgehalten werden, dass die besonderen Faktoren, wie Immaterialität und Integration von externen Einflüssen und die individuellen Charakteristika des jeweiligen Unternehmens bei der operativen und strategischen Steuerung jedes Dienstleisters mitberücksichtigt werden sollten. Darüber hinaus sollte dies in den Inhalten des Management Reportings reflektiert werden. Steuerung mittels Kennzahlen ist eine Option, die auch in Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden kann. Allerdings spielt auch bei den Leistungsindikatoren die Charakteristik der Leistungen eine besondere Rolle. Dies wird im folgenden Kapitel genauer beschrieben.

2.4.2 Kennzahlen für Dienstleistungsunternehmen

In Dienstleistungsunternehmen wird die Steuerung mittels Kennzahlen öfters abgelehnt, als in industriellen Unternehmen. Ein Grund dafür ist der vergleichsweise kürzere Zeitraum seit der Einführung der Ergebnismessung im Dienstleistungssektor im Gegensatz zu den Industrieunternehmen⁹⁷. Andererseits spielen die oben angeführten Faktoren eine entscheidende

⁹³ Vgl. RECKENFELDERBÄUMER (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 37-38.

⁹⁴ Vgl. FISCHER (2000), S. 78-80.

⁹⁵ Vgl. BRUHN, STRAUSS (2006), Onlinequelle [12.01.2018], S. 14; FISCHER (2000); BÖLSCHER (2012), Onlinequelle [12.12.2018]; BENKENSTEIN, VON STENGLIN (2006), Onlinequelle [12.01.2019].

⁹⁶ Vgl. BENKENSTEIN, VON STENGLIN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 57-68.

⁹⁷ Vgl. BIERMANN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 236.

Rolle hinsichtlich der defensiven Haltung gegenüber der kennzahlengeführten Steuerung in den Dienstleistungsunternehmen. Die Services, wie zum Beispiel Gesundheitswesen und Beratungsdienste, die einen hohen Grad an Immaterialität und Integration des Abnehmers aufweisen, stellen die Kundenorientierung und das proaktive Eingehen auf die Kundenwünsche in den Vordergrund. Eine Verbesserung der Leistungskennzahlen kann gleichzeitig zu Nebeneffekten, wie einer Verminderung der Kundenzufriedenheit führen. Demzufolge wird das Einsetzen von Leistungsindikatoren skeptisch gesehen. Demgegenüber sind solche Dienste, wie Logistik zahlenfokussierter und stehen somit dem Industriebereich näher als Dienstleistungen mit ausgeprägter Immaterialität und Integration des externen Faktors. Deswegen wird eine Kennzahlenorientierung bei zahlenorientierten, industrienahen Dienstleistungsunternehmen eher akzeptiert⁹⁸.

Aufgrund der Kundenorientierung kann ein Kennzahlensystem, das nur aus finanziellen Leistungsindikatoren besteht, nicht alle Leistungsziele eines Dienstleisters ermitteln. Darüber hinaus liefern die finanziellen Kennzahlen oft eine zusammengefasste Darstellung, ohne viel Details. Deswegen liefert eine Analyse der Finanzkennzahlen oft nur Hinweise auf die darunterliegenden Ursachen für die berichteten Entwicklungen. Dies kann durch eine balancierte Zusammenstellung von finanziellen- und nicht-finanziellen Größen optimiert werden⁹⁹. Reinecke und Geis (2006) betonen ebenso die Relevanz der nicht-finanziellen Kennzahlen, vor allem die Anwendung von Produktivitätskennzahlen. Darüber hinaus sollten die qualitativen Steuerungsgrößen mehrere Perspektiven abdecken, wie zum Beispiel die Kunden-, die Leistungs- und die Kernaufgabenperspektive¹⁰⁰. Hinsichtlich der Auswahl der Leistungsindikatoren analysieren Bruhn und Straus (2006) den Einfluss der Immaterialität und Integration des Kunden auf die Ermittlung der optimalen Steuerungskennzahlen. Alle Betrachtungen, die die Ermittlung der optimalen Steuerungskennzahlen für Dienstleister beeinflussen, werden in vier Gruppen eingeteilt – die vorökonomischen und die ökonomischen Aspekte der externen und der internen Betrachtungsobjekte. Hinsichtlich der internen Betrachtungsobjekte bzw. der Mitarbeiter und deren Leistungsbeurteilung sollte besondere Acht darauf gegeben werden, dass die Qualität der Leistungsprozesse nur subjektiv geschätzt werden kann. Die Ermittlung objektiver Kennzahlen zur Steuerung der Qualität ist somit erschwert. Bei der Steuerung und Kontrolle der ökonomischen Aspekte der Mitarbeiter liegt der Fokus auf der Effizienz der Prozesse. Hinsichtlich externer Objekte wird die Zufriedenheit der Kunden mit der Qualität der erbrachten Leistung betrachtet.

⁹⁸ Vgl. BIERMANN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 240-241.

⁹⁹ Vgl. SIEBOLD (2014), S. 141.

¹⁰⁰ Vgl. REINECKE, GEIS (2006), Onlinequelle [12.02.2019], S. 286-287.

Da die Kunden bei der Leistungserstellung mitwirken, sollte einerseits der optimale Integrationsgrad des externen Faktors ermittelt werden, andererseits sollten die Instrumente für die Qualitätswahrnehmung der Kunden, wie zum Beispiel Kundenbindungs- und Weiterempfehlungskennzahlen entwickelt werden¹⁰¹.

Siebold (2014) gruppiert die Kennzahlen der Dienstleister in kurzfristig und langfristig ausgerichtete Leistungsindikatoren, die die folgenden Perspektiven reflektieren sollten: Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse, Risiken. Diese Aufteilung sollte gewährleisten, dass sowohl die vorrangigen, essenziellen Ziele verfolgt werden, als auch temporäre Entwicklungen, die umgehend korrigierbar sind, gelenkt werden können. Ein geeignetes Tool für die Dienstleistungsunternehmer ist auch die Balanced Scorecard. Darüber hinaus sollten bei der Auswahl der nicht-finanziellen Kennzahlen die Merkmale Produktivität und Qualität des Dienstleisters berücksichtigt werden¹⁰². Qualitätsmanagement ist ein Faktor für die Dienstleister um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Durch das Qualitätsmanagement soll einerseits die Wirtschaftlichkeit der erbrachten Leistungen kontrolliert werden und andererseits soll die Kundenausrichtung gewährleistet werden. Benkenstein und von Stenglin (2006) präsentieren Kosten-Nutzen-Kennzahlen des Qualitätsmanagements¹⁰³. Um die Qualität zu messen, bietet die Literatur unterschiedliche Modelle an¹⁰⁴. Die subjektive Kundeneinschätzung kann anhand von qualitativen Befragungen ermittelt werden. Beispiele hierfür sind die Critical Incident Technique bzw. Befragung mit gezielten Fragen zu positiven und negativen Kontaktmomenten zwischen dem Kunden und dem Leistungsermittler, die SERVQUAL Befragungsmethode zur erwarteten und wahrgenommenen Leistung nach 22 Merkmalen, und der Story Telling Ansatz, wo der Kunde die Kontaktmomente im Nachhinein reflektieren soll¹⁰⁵. Die Subjektivität dieser Ansätze findet in der Literatur keine starke Kritik. Dies liegt daran, dass die Leistungsqualität das Zusammentreffen von Kundenerwartungen und der erbrachten Leistung messen soll. Die Erbringung der Servicequalität bedeutet die Kundenerwartungen gleichbleibend zu erfüllen¹⁰⁶. Somit ist diese subjektive Einschätzung eine gute Vertretung für die Kundenerwartungen. Die ermittelten Werte können gruppiert werden, um eine Kennzahl pro Prozess zu ermitteln¹⁰⁷.

¹⁰¹ Vgl. BRUHN, STRAUSS (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 10-22, 27.

¹⁰² Vgl. SIEBOLD (2014), S. 142-144.

¹⁰³ Vgl. BENKENSTEIN, VON STENGLIN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 57-68.

¹⁰⁴ Eine Zusammenfassung präsentiert HALLER (2017), Onlinequelle [20.01.2019], S. 393.

¹⁰⁵ Vgl. BENKENSTEIN, VON STENGLIN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 60.

¹⁰⁶ Vgl. LEWIS, BOOMS (1983), S. 100. Im Originaltext: "Service quality is a measure of how well the service level delivers matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis".

¹⁰⁷ Vgl. BENKENSTEIN, VON STENGLIN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 66.

Zusammenfassend spielen die besonderen Merkmale der Dienstleister wie Immaterialität und Integration des Kunden eine Rolle bei der Auswahl der Steuerungskennzahlen. Eine Kombination der finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen sorgt für ausgewogene Steuerung, wobei die nicht-finanziellen Indikatoren für die Qualität oft nur mittels einer subjektiven Kundeneinschätzung ableitbar sind. Eine bedeutende Funktionalität des Kooperationspartners mWS myWorld Solutions AG ist die Tatsache, dass es sich hier um ein konzerngebundenes Unternehmen handelt. Weil interne und externe Dienstleister unterschiedlich auf die oben dargelegten besonderen Faktoren wie Immaterialität und Integration des externen Faktors reagieren¹⁰⁸, erläutert der nächste Abschnitt die Besonderheiten der konzerngebundenen Dienstleistungsunternehmen in Hinsicht auf das Management Reporting.

2.4.3 Konzerninternes Dienstleistungsunternehmen

Organisationseinheiten, welche für andere Unternehmensteile als Dienstleister agieren, werden in der Literatur auch Shared Service Centers (SSC) genannt. Hier handelt es sich um organisatorisch und oft auch rechtlich eigenständige Einheiten, die in immer mehr Konzernstrukturen zu sehen sind¹⁰⁹. Die konzerninternen Dienstleister führen aus Konzernsicht Supportprozesse aus, die von mehreren Konzerneinheiten bzw. von internen Kunden nachgefragt werden¹¹⁰. Die Gründe für die Bildung eines SSC sind einerseits auf Skaleneffekte und andererseits auf die Vorteilhaftigkeit der Leistungsfähigkeit zurückzuführen. Durch Skaleneffekte, worunter man eine große Anzahl sich wiederholender Prozesse versteht, werden Kostenvorteile erreicht, da die Automatisierung und die Standardisierung von Prozessabläufen die Kosten senken.¹¹¹ Des Weiteren sind Skaleneffekte auf Erfahrungskurveneffekte zurückzuführen. Darüber hinaus entsteht ein Personalkostenvorteil, wenn für die Niederlassung des SSC ein Gebiet mit einem niedrigeren Gehaltsniveau gewählt wird¹¹². Demgegenüber stehen die Leistungsvorteile durch die erhöhte Qualität. Diese kann durch Bildung von Kernkompetenzen und Best Practice Standards erzielt werden¹¹³.

Der Erfolg der internen Dienstleister kann durch eine marktbezogene, anstatt einer hierarchischen Ausrichtung gesteuert werden, da der fehlende direkte Marktbezug zu Ineffizienz führen kann. Ein Ansatz den Marktbezug herzustellen ist das Benchmarking, wo der interne Dienstleister mit externen Dritten verglichen wird. Es ist problematisch dies auf maßgeschneiderte

¹⁰⁸ Vgl. PAHL-SCHÖNBEIN (2011), Onlinequelle [15.01.2019], S. 24.

¹⁰⁹ Vgl. BREUER, BREUER (2008), Onlinequelle [15.01.2019], S. 98.

¹¹⁰ Vgl. KAGELMANN (2001), Onlinequelle [15.01.2019], S. 88.

¹¹¹ Vgl. KRÜGER (2008), Onlinequelle [15.01.2019], S. 86; BRÜHL et al (2017), Onlinequelle [15.12.2018], S. 6.

¹¹² Vgl. KAGELMANN (2001), Onlinequelle [15.01.2019], S. 74 – 75.

¹¹³ Vgl. KRÜGER (2008), Onlinequelle [15.01.2019], S. 86; BRÜHL et al (2017), Onlinequelle [15.12.2018], S. 7.

konzerninterne Dienstleistungen anzuwenden, für welche keine vergleichbaren Leistungen von externen Dritten angeboten werden. Service Level Agreements werden konzernintern zwischen Dienstleister und Abnehmer abgeschlossen, um die Leistungsvereinbarungen festzuhalten¹¹⁴. Diese Verträge halten den Preis, das Volumen, den Geltungszeitraum, die beidseitigen Pflichten und die rechtlichen Bedingungen fest, was eine für beide Parteien gut funktionierende und wirtschaftlich effiziente Leistungserbringung gewährleisten soll¹¹⁵. Je besser die interne Servicebereitstellung funktioniert, desto besser können die externen Kunden bedient werden¹¹⁶.

Um Hinweise für die Steuerung des gesamten Leistungsportfolios eines internen Dienstleisters zu bekommen, kategorisieren Weber, Neumann-Giesen und Jung (2006) die internen Services bzw. Servicebereiche nach mehreren Merkmalen. Ähnlich wie bei den im Kapitel 2.3 dargestellten Responsibility Center, ist auch bei dieser Einteilung der Grad der Autonomie des Serviceverantwortlichen bedeutend. Darüber hinaus wird die Steuerung der Dienstleistungen einerseits durch den Wissenstand des Managements über die Leistungsprozesse, Inputfaktoren und Qualitätsmerkmale des Ergebnisses, und andererseits durch die strategische Relevanz der Services beeinflusst. Nach diesem Bestimmungsgrad lassen sich drei Führungsmodelle ableiten, die für interne Dienstleister in Frage kommen - Expense-, Cost- und Profit-Center. Die Abbildung 5 fasst die Ergebnisse dieser Unterteilung zusammen.

Wissensdefizite des Managements bezüglich der Dienstleistung	hoch	Expense Center	Cost oder Expense Center
	niedrig	Profit oder Cost Center	Expense Center
		niedrig	hoch
Strategische Bedeutung der Dienstleistung			

Abbildung 5 Einteilung der Führungsmodelle in Abhängigkeit der strategischen Bedeutung der Dienstleistung und der Wissensdefizite des Managements. Quelle: Weber et al. (2006), Kapitel 4.

Ein Expense-Center wird durch ein niedriges Bestimmungspotenzial der Serviceverantwortlichen charakterisiert. Das am meisten eingesetzte Controllinginstrument ist die Abweichungsanalyse zur Ermittlung der Einhaltung der budgetierten Werte. Dieses Führungsmodell wird vor allem bei Dienstleistungen eingesetzt, die einerseits durch einen niedrigen Wiederholungsgrad und einen

¹¹⁴ Vgl. HÜMMER (2015), Onlinequelle [20.01.2019], S. 154-155.

¹¹⁵ Vgl. BREUER, KREUZ (2008), Onlinequelle [15.01.2019], S. 149; HALLER (2017), Onlinequelle [20.01.2019], S. 185.

¹¹⁶ Vgl. BRUHN, GEORGI (2008), Onlinequelle [10.01.2019], S. 173.

hohen Anpassungsgrad bezüglich der spezifischen Kundenanforderungen charakterisiert sind, und andererseits eine strategisch bedeutende Rolle spielen. Obwohl die Abweichungsanalyse der Budgetwerte ein Steuerungsinstrument für Dienstleistungen mit problematisch messbarer Leistungsqualität bietet, sind die budgetierten Werte meist vergangenheitsorientiert und für dynamische Dienstleistungsbereiche ungeeignet. Eine Möglichkeit, diesen Ansatz zu erweitern, zu verbessern, und um Anreize zu schaffen, wäre die Einführung einer unternehmensübergreifenden Größe, wie zum Beispiel Economic Value Added¹¹⁷.

Bei einem Cost-Center liegt der Fokus auf der Effizienzsteigerung. Dabei soll die erwünschte Qualität bei minimalen Kosten erreicht werden, was durch den Vergleich der Ist- und Soll- oder Plankosten bewerkstelligt wird. Ein Cost-Center zeichnet sich durch einen hohen Wiederholungsgrad aus. Durch Service Level Agreements wird die erwünschte Qualität gesteuert. Für die Ermittlung der Sollkosten ist eine Mengenplanung und die Erfassung der tatsächlich abgenommenen Leistungsmenge erforderlich. Weitere Instrumente, die bei Cost-Centern eingesetzt werden können, sind die Stückkostenmessung (erstellte Leistung dividiert durch die Mengenleistung) und die Produktivitätsmessung, wie zum Beispiel bearbeitete Aufträge pro Stunde.

Die Ausrichtung eines Profit-Centers zielt auf das Erreichen eines Gewinnes ab. Das bedeutet, dass die Erlöse und die Kosten miteinander verglichen werden. Der Verantwortliche eines Profit-Centers sollte genug Entscheidungsfreiraum haben, um den Erfolg beeinflussen zu können. Die eingesetzten Steuerungsinstrumente sind beispielsweise eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung oder eine Gewinn- und Verlustrechnungsstruktur mit Messgrößen wie EBIT. Obwohl eine Ergebnisrechnung bei Profit-Centren typisch ist, liegt eine klassische Gewinnmaximierung hier nicht vor. In einem Profit-Center wird die Steuerung der Wirtschaftlichkeit durch Abweichungsanalysen und Benchmarking mit externen Dritten, ergänzt durch eine Ergebnisermittlung, erreicht. Gewinnmaximierungspotenziale durch Preisgestaltung sind bei internen Dienstleistern nicht gegeben, da dies aus Konzernsicht nicht vorteilhaft wäre¹¹⁸.

2.5 Management Reporting als Prozess

Auch wenn die optimalen Inhalte ermittelt werden könnten, bringt das Management Reporting wenig, wenn der Prozess lange dauert und somit teuer ist, und die Berichte dadurch erst

¹¹⁷ Vgl. WEBER et al. (2006), Onlinequelle [28.12.2018], Kapitel 4.

¹¹⁸ Vgl. WEBER et al. (2006), Onlinequelle [28.12.2018], Kapitel 4.

spät zur Verfügung gestellt werden. Dieser Abschnitt beschreibt die Hauptmerkmale des Prozesses des Management Reporting und die Faktoren, die zu berücksichtigen sind.

Zunächst beeinflussen solche Aspekte, wie die Unternehmensgröße, das Geschäftsmodell, die Unternehmensorganisation und die Firmenstruktur die Fristen für die Fertigstellung des Monats- und Quartalsabschlusses und somit auch das Management Reporting. Für große, im Konzern gebundene Unternehmen sind die Deadlines für das zur Verfügungsstellen der Management Berichte i.d.R. kürzer als für klein- oder mittelständische Unternehmen. Als nächster Aspekt ist der Belegfluss im Rechnungswesen zu berücksichtigen. Dieses VORSYSTEM kann diverse problematische Faktoren aufweisen, die zu einem späteren Buchungsschluss im Rechnungswesen führen können. Ein Lösungsansatz hierzu ist eine Vorverlegung der Buchungsfrist, um Verzögerungen im Management Reporting Prozess zu vermeiden. Weitere Ursachen für zeitliche Verzögerungen sind langanhaltende Liegezeiten beim Berichtsersteller und häufiger Berichtstransfer zwischen dem Berichtsersteller, dem Controller, dem Vorgesetzten, etc. Um diese Probleme zu bewältigen, kann eine detaillierte Darstellung der Stufen der Berichtserstellung, der verantwortlichen Personen und der Inhalte helfen, um Verbesserungspotenziale zu erkennen¹¹⁹. Darüber hinaus soll von den Automatisierungspotenzialen der Datenerfassung Gebrauch gemacht werden, wie schon im Kapitel 2.2.3 vermerkt. Der nächste Abschnitt stellt die Möglichkeiten der Automatisierung im Reporting dar.

Das Einbeziehen von EDV-Systemen ins Reporting beschleunigt den Management Reporting Prozess¹²⁰. Die Anwendung von BI-Tools bietet die Möglichkeit weg von „Push“-Informationslieferung in Richtung „Pull“-Informationsverteilung zu gehen.¹²¹ Unter der „Push“-Verteilungsform wird die Lieferung der Information von den Berichterstellern direkt an das Management verstanden. Das Management kann diese Informationslieferung nicht umgehen. Die „Pull“-Methode hingegen ist die Bereitstellung der Information, die das Management selbstständig abrufen kann.¹²² Die Abbildung 6 stellt die zwei Konzepte und Beispiele für Verteilungskanäle graphisch dar.

Um ein BI-Werkzeug erfolgreich einführen zu können, sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden. Die Wahl der Software sollte nach der Bestimmung der inhaltlichen Ansprüche und einer detaillierten Analyse des umfangreichen Angebotes der BI-Tools getroffen werden. Dadurch können Situationen vermieden werden, in denen ein BI-Tool die gewünschten

¹¹⁹ Vgl. WANICZEK (2002), S. 165-166.

¹²⁰ Vgl. WANICZEK (2009), S. 165 – 173.

¹²¹ Vgl. ISENSEE (2017), S. 32-33.

¹²² Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S.40.

Leistungen nur teilweise ausführt, oder in denen die Einführung des Werkzeugs lange dauert, da die Beratungs- und/oder Customizing-Leistungen nur begrenzt angeboten werden oder sehr teuer sind. Ein weiterer, zu beachtender Punkt ist der Kostenfaktor. Hier sollten die Gesamtkosten, die sowohl die Beschaffungskosten, als auch den Beratungsaufwand und die Instandhaltungskosten enthalten, kalkuliert oder geschätzt werden. Zuletzt soll ein Projektplan aufgestellt werden, in dem die Verantwortlichen die Tätigkeiten und die Termine definieren¹²³.

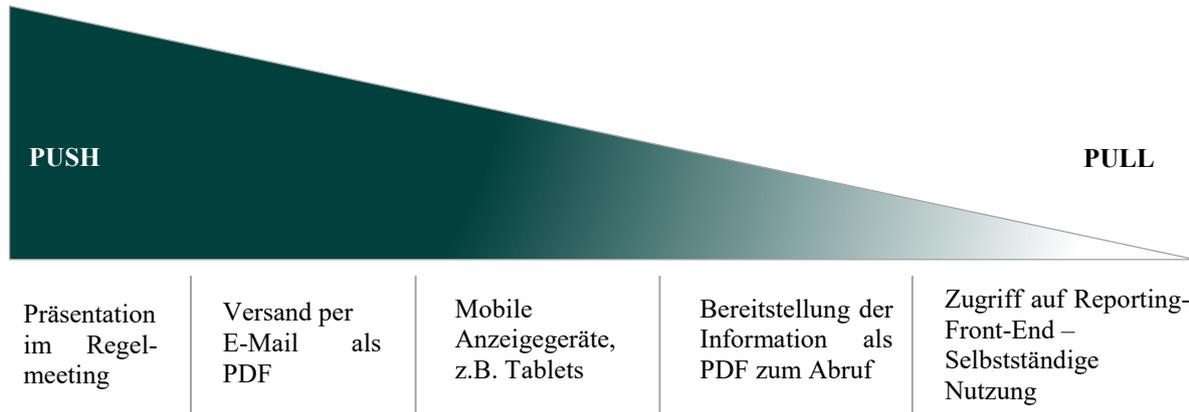


Abbildung 6 Verteilungsformen und Beispiele der Verteilungskanäle. Quelle: in Anlehnung an Gräf, Heimzelmann (2011), S.41.

Zusammenfassend sind bei der Analyse und der Optimierung des Management Reporting Prozesses die unternehmensspezifischen Problematiken zu berücksichtigen. Automatisierung und Standardisierung der Datenvorbereitung und -auswertung sind mithilfe von BI Softwaretools möglich.

¹²³ Vgl. WANICZEK (2009), S. 168-173.

3 Methoden

Die folgenden Abschnitte beschreiben die angewendeten Methoden, um die Inhalte und den Prozess des Management Reporting zu optimieren.

3.1 Methoden zur Optimierung des Inhaltes der Berichte

Wanizek (2009) beschreibt, wie die Optimierung der Inhalte des Management Reportings als fünf-Schritte Projekt durchgeführt werden kann. Die Optimierung erfolgt in vier Schritten. Als Erstes ist eine umfassende Ist-Analyse durchzuführen. Hier werden die fünf Hauptmerkmale des Management Reporting beschrieben. Die Basis hierfür waren eine Dokumentanalyse und firmeninterne Gespräche. Um den Management Bedarf zu ermitteln, sollten strukturierte Interviews durchgeführt werden¹²⁴. Ein leitfadengestütztes Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden wurde durchgeführt.

Diese Form der qualitativen Forschungsmethoden ist eine passende Vorgehensweise, um Situationen zu untersuchen, in denen sowohl die subjektive Betrachtung und somit eine hohe Offenheit gefordert wird, als auch spezifische Themengebiete behandelt werden sollten. Hierdurch wird zum einen eine aufgeschlossene und offene Gesprächsbeteiligung vonseiten der befragten Person abgestrebt. Zum anderen wird das Interview durch eine strukturierte Begleitung mit zusätzlichen Fragen, die im Forschungsinteresse liegen, ergänzt, falls durch das offene Gespräch nicht alle untersuchten Themengebiete abgedeckt werden. Um die Vorschriften eines Leitfadens zu erfüllen, wurde der Leitfaden wie folgt formuliert: Zum Einstieg wurden offene Fragen gestellt, um das impulsive Erzählendes Interviewten zu fördern. Die darauffolgenden Fragen, in der Hauptphase des Interviews, wurden übersichtlich strukturiert, um die Fragestellungen sowohl zur Prozessoptimierung, als auch zur Inhaltsoptimierung zu behandeln und somit keine relevanten Themengebiete oder Fragestellungen auszulassen. Zum Schluss wurde eine offene Abschlussfrage gestellt, um den Befragten die Möglichkeit zu bieten, die bedeutendsten Punkte zu reflektieren oder noch nicht angesprochene Punkte zur Sprache zu bringen. Es ist wichtig anzumerken, dass die Fragen nicht direkt vorgelesen, sondern in das Gespräch eingebunden wurden¹²⁵. Des Weiteren wurden die Fragen so flexibel wie möglich, und somit nicht in der Reihenfolge wie im Leitfaden definiert, gestellt, um den Argumentationsfluss nicht zu stören¹²⁶. Der Interviewleitfaden ist im Anhang XII dargestellt.

¹²⁴ Vgl. WANIZEK (2009), S. 174.

¹²⁵ Vgl. HELFFERICH (2009), Onlinequelle [30.01.2019], S. 179-181.

¹²⁶ Vgl. MAYER (2012), Onlinequelle [30.01.2019], S. 37.

Das Interview wurde vollständig transkribiert und die Transkription des Interviews ist im Anhang XIII angeführt. Die befragte Person wurde mit JS gekennzeichnet, während die Interviewerin mit SF bezeichnet wurde. Um das Interview referenzieren zu können, wurden die Zeilen der Transkription nummeriert. Aufgrund des Wunschs vonseiten des Unternehmens, die genannten Beträge des Budgets vertraulich zu behandeln, wurden die konkret genannten Beträge des Budgets in den Zeilen 71-73 und 81-83 durch die Begriffe „gewisse“, „hohe“, „niedrige“ ersetzt, um den Sinn der Aussage darzustellen. Des Weiteren wurden Anmerkungen zum Gesagten in „[]“ Klammern gesetzt. Die angewendete Transkriptionsart ist Standardorthografie, d.h. die Aussagen in Umgangssprache und im Dialekt wurde in Hochdeutsch umformuliert¹²⁷. Die Grammatik- und Syntaxfehler wurden nicht korrigiert.

Im zweiten Schritt wird die betriebswirtschaftliche Konzeption ermittelt, d.h. die Inhalte der Berichte werden definiert. Die Ermittlung der Schwellenwerte für das Ampelsystem und die Spezifikation des Designs wurde mittels interner Gespräche festgelegt. Für die Ermittlung der Kennzahlen wurde das Scoring Modell bzw. die Nutzwertanalyse angewendet, die in den nächsten Absätzen erläutert wird. Im dritten und vierten Schritt erfolgt die optische und technische Implementierung der Inhalte in MS Excel. Die Kernaussage des Ansatzes von Wanizek (2009) ist, dass nicht nur die technische Umsetzung, sondern auch das Verständnis für die Ausgangssituation eine entscheidende Rolle spielt, um ein optimales Management Reporting aufzustellen¹²⁸. Die Besonderheit der Ausgangssituation beim Kooperationspartner ist das Geschäftsmodell der Firma, da es sich um ein konzerninternes Dienstleistungsunternehmen handelt. Dies wird im Kapitel 4.1 in Detail analysiert. Die nächsten Absätze befassen sich mit den Methoden zur Einführung neuer Inhalte in Form von Kennzahlen.

Es gibt mehrere Methoden um die Kennzahlen zu ermitteln. Diese sind der Top-Down, Bottom-Up und der kombinierte Ansatz¹²⁹. Beim Top-Down Ansatz definieren die Entscheidungsträger die Ziele, die die Kennzahlen zu erfüllen haben. Dann werden Leistungsindikatoren aus den Zielen abgeleitet und zum Schluss wird die Datenbasis bzw. werden die Datenquellen festgelegt. Demgegenüber wird die Datenbasis für die Kennzahlenermittlung beim Bottom-Up Ansatz bereits im ersten Schritt festgelegt. Dann werden die Kennzahlen ermittelt und die Ziele abgestimmt. Werden die Kennzahlen nur mithilfe des Top-Down Ansatzes ermittelt, kann dies zu einer längeren Implementierungsphase führen, falls die Datenbasis nicht

¹²⁷ Vgl. MISOCH (2015), Onlinequelle [31.01.2019], S. 252-253.

¹²⁸ Vgl. WANIZEK (2009), S. 174-177.

¹²⁹ Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 30-31; IVANOV et al. (2016), Onlinequelle [12.01.2019], S. 255-258.

vorhanden ist oder keine ausreichende Detailliertheit aufweist. Im Gegensatz dazu bietet die Bottom-Up Methode den Vorteil einer schnelleren Implementierung jener Kennzahlen, für die schon eine Datenbasis vorhanden ist¹³⁰. Ein weiterer Vorteil des Bottom-Up Ansatzes ist die Einbeziehung der Mitarbeiter. Dies ist vor allem bei den Dienstleistungsunternehmen entscheidend, um die Akzeptanz zu gewinnen und somit Steuerungspotenzial zu entfalten¹³¹. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein kombinierter Ansatz der Bottom-Up und Top-Down Methoden für die Ermittlung der Kennzahlen angewendet. Im ersten Schritt wurde ein Workshop mit der Direktorin der Finance & Controlling Abteilung, dem Leiter des Controlling Teams und einem Mitarbeiter des Controlling Teams durchgeführt. Das Ziel dieses Workshops war es, eine Vorauswahl der Kennzahlen zu treffen. Aus diesem Grund wurden Kennzahlen, die in der Literatur empfohlen werden, präsentiert. Diese Leistungsindikatoren werden in Detail im Kapitel 4.3 beschrieben. Um Verwirrungen zu vermeiden und das uniforme Verständnis zu fördern, wurden Definitionen, Berechnungsformeln und Beispiele der präsentierten Kennzahlen angeführt. Die klare Definition der Kennzahlen ist ein weiterer Aspekt, der für größere Akzeptanz sorgt¹³². Im zweiten Schritt wurde die Endauswahl der Kennzahlen durch die zwei Vorstandsmitglieder und drei weitere Führungskräfte, d.h. Bereichsleiterin der Finance und Controlling, dem Leiter der Controllingabteilung und der Buchhaltungsabteilung getroffen.

Diese endgültige Auswahl wurde mittels Nutzwertanalyse, auch Scoring- oder Punktbewertungs-Modell genannt, durchgeführt. Dieses Verfahren ermöglicht eine Auswahl zwischen mehreren Alternativen, die anhand mehrerer Kriterien bzw. Merkmale bewertet werden und somit die Vorzüge des Beurteilenden darstellt¹³³. Die Nutzwertanalyse ist vor allem in solchen Situationen vorteilhaft, wo mehrere Ziele sowohl quantitativer, als auch qualitativer Art erreicht werden sollen. Die Abbildung 7 stellt die sechs Schritte des Nutzwertverfahrens bzw. des Scoring-Modells dar.

Im ersten Schritt dieses Verfahrens werden die Entscheidungsträger und die zu erreichende Ziele bzw. die Bewertungskriterien festgelegt. Im nächsten Schritt werden die Gewichtungen jedes Kriteriums definiert. Sollte ein Merkmal mehr Nutzen stiften als ein anderer, wird dieses höher gewichtet. Mit einer standardisierten Gewichtung bilden alle Gewichtungen die Summe von eins. Die Gewichtung der Bewertungskriterien ist auf zwei Weisen ermittelbar – freihändig oder mittels einer Präferenzmatrix. In einer Präferenzmatrix werden die Kriterien in Paaren miteinander

¹³⁰ Vgl. IVANOV et al. (2016), Onlinequelle [12.01.2019], S. 255-258.

¹³¹ Vgl. BIERMANN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 242.

¹³² Vgl. BIERMANN (2006), Onlinequelle [12.01.2019], S. 247-248.

¹³³ Vgl. GRANIG, PERUSCH (2012), Onlinequelle [15.02.2019], S. 76.

verglichen. Die Gewichtung wird berechnet indem die Anzahl der vergebenen Präferenzen durch die Gesamtanzahl der insgesamt vergebenen Punkte dividiert wird¹³⁴. Für diese Masterarbeit wurde der paarweise Vergleich für die Ermittlung der Gewichtung gewählt, da die Gewichtungen weniger manipuliert werden können und bei der Ermittlung der Gewichte eine fundiertere Auseinandersetzung mit den Kriterien und den eigenen Präferenzen stattfindet¹³⁵.



Abbildung 7 Sechs Schritte des Nutzwertverfahrens. Quelle: in Anlehnung an Schmidt (2009), S. 364.

Im dritten Schritt bewerten die Beurteilenden jede Kennzahl indem sie Punkte pro Kriterium nach Erfüllungsgrad vergeben. Darauf folgt die Ermittlung des Nutzenbeitrages jedes Kriteriums. Um den Nutzenbeitrag zu berechnen, wird die erreichte Punktezahl jedes Kriteriums mit dem Gewicht des jeweiligen Kriteriums multipliziert. Zum Schluss werden die Summen aller gewichteten Merkmale pro Kennzahl gebildet. Auf diese Weise werden die subjektiven Nutzwerte jeder Kennzahl ermittelt¹³⁶. Die Tabelle 4 bietet eine systematische Darstellung eines Nutzwertanalysenbeispiels.

Tabelle 4 Beispieltabelle einer Nutzwertanalyse. Quelle: Bonat, Bär (2018), S. 44-45 (leicht modifiziert).

	Kennzahl	1	2	3
Merkmal bzw. Kriterium	Gewicht			
m 1	g1	$U(k1,m1)$	$U(k2,m1)$	$U(k3,m1)$
m 2	g2	$U(k1,m2)$	$U(k2,m2)$	$U(k3,m2)$
m 3	g3	$U(k1,m3)$	$U(k2,m3)$	$U(k3,m3)$
	Nutzwert:	N1	N2	N3

kj : Kennzahl j

gi : Gewicht des Merkmals bzw. des Kriteriums i

mi : Merkmal bzw. das Kriterium i

Nij : Nutzenbeitrag des Merkmals bzw. Kriteriums i bei der Kennzahl j

Nj : Nutzwert der Kennzahl j

$U(kj,mi)$: Erfüllungsgrad des Kriterium bzw. des Merkmals i bei der Kennzahl j

¹³⁴ Vgl. SCHIERENBECK, WÖHLE (2012), S. 193-195.

¹³⁵ Vgl. SCHIERENBECK, WÖHLE (2012), S. 193.

¹³⁶ Vgl. BONAT, BÄR (2018), Onlinequelle [12.12.2018], S. 43-44.

Im sechsten Schritt des Scoring-Modells wird die Sensitivitätsanalyse durchgeführt. Hier werden die gewichteten Ergebnisse des Verfahrens mit dem Ergebnis ohne Gewichtung verglichen¹³⁷.

Obwohl die Nutzwertanalyse ein strukturiertes Auswahlverfahren für komplexe Entscheidungssituationen bietet, hat auch diese Methode einige Schwachstellen¹³⁸. Das lineare Aufsummieren der Nutzenbeiträge ist eine Vereinfachung. Eine nicht lineare Zusammenführung der Beiträge ist auch möglich, wird aber vereinfachend weggelassen. Weiters ist es plausibel, dass die Bewertungsskala von den Entscheidungsträgern unterschiedlich interpretiert wird. Die Abstände zwischen Noten werden subjektiv aufgefasst. Die Beschreibung der Notenskala ist eine Maßnahme, die zu einem einheitlichen Verständnis führen soll. Dies kann aber nicht garantiert werden. In dieser Masterarbeit wurde eine Notenskala mit den folgenden Noten und Beschriftungen gewählt: (1) sehr gering, (2) gering, (3) mittel, (4) hoch, (5) sehr hoch.

Ein letzter Kritikpunkt zum Scoring Modell ist die Möglichkeit, dass die gewählten Kriterien nicht interdependent sein können oder miteinander korrelieren können. So haben solche Merkmale mehr Einfluss auf den Nutzwert im Vergleich zu den Kriterien, die keine Überlappungen mit anderen Kriterien zeigen. Die für die Masterarbeit gewählten Kriterien wurden beabsichtigt so gewählt, dass Korrelationen möglichst ausgeschlossen werden können. Demgegenüber weist das Modell auch mehrere eindeutige Vorteile wie Flexibilität auf, da das Modell zur jeweiligen Entscheidungssituation angepasst werden kann. Darüber hinaus bietet die Nutzwertanalyse einen strukturierten Ansatz mit nachvollziehbaren Entscheidungskriterien, welche die Beschlussfassung durchschaubar machen.

Nachdem der Nutzwert der einzelnen Kennzahlen mittels Scoring Methode ermittelt wurde, werden die Kennzahlen mit dem höchsten Wert für das Reporting ausgewählt. In der Literatur wird keine konkrete Anzahl an Kennzahlen für einen Bericht vorgeschlagen, sondern eine für das jeweilige Unternehmen optimale Zahl an steuerungsrelevanten Indikatoren empfohlen¹³⁹. Es wird hervorgehoben, dass die Anzahl geringgehalten werden sollte. Somit werden die Berichtsempfänger mit keiner zu großen Menge an Kennzahlen überfordert und die Analyse der bereitgestellten Kennzahlen gestaltet sich als nicht übermäßig zeitaufwendig¹⁴⁰. Als eine Kennzahlenobergrenze nennen Weber und Schäffer (1999) sieben plus/minus zwei Kennzahlen¹⁴¹.

¹³⁷ Vgl. SCHMIDT (2009)

¹³⁸ Vgl. BONAT, BÄR (2018), Onlinequelle [12.12.2018], S. 53-54 f.

¹³⁹ Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 30.

¹⁴⁰ Vgl. VOLLMUTH, ZWETTLER (2008), Onlinequelle [05.01.2019], S. 20-21; GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 30.

¹⁴¹ Vgl. WEBER, SCHÄFFER (1999), S. 36.

Weiters werden die Richtwerte für die ausgewählten Kennzahlen ermittelt. Es gibt mehrere Vorgehensweisen für die Analyse der Ergebnisse. Es kann ein Zeitvergleich durchgeführt werden, die Ergebnisse können mit einer Soll-Ist Gegenüberstellung analysiert werden. Weiters kann ein Abgleich mit anderen Betrieben innerhalb derselben Branche oder ein Vergleich mit Betrieben von anderen Bereichen durchgeführt werden¹⁴². Für diese Masterarbeit wurde die Benchmarking Methode eingesetzt, die das Unternehmen einem Vergleichsobjekt mit dem Ziel gegenüberstellt, die Performance und die Entwicklungen im Unternehmen zu vergleichen, zu analysieren und in eine Perspektive zu setzen. Die möglichen Vergleichsobjekte sind das eigene Unternehmen, die stärksten Konkurrenzfirmen, oder weitere Firmen innerhalb der jeweiligen Branche¹⁴³. Für diese Masterarbeit wurde das Benchmarking mit der Branche der IT-Beratungsfirmen gewählt. Für die ausgewählten Kennzahlen wurde eine Branchenanalyse durchgeführt und daraus wurden die Richtwerte für die einzelnen Kennzahlen ermittelt.

3.2 Methoden zur Optimierung des Prozesses

Für die Optimierung des Management Reporting Prozesses in der mWS myWorld Solutions AG wird die 4-Schritte Methode der Prozessdefinition laut Wagner angewendet¹⁴⁴. Die Tabelle 5 fasst die vier Schritte zusammen.

Tabelle 5 Vier-Schritte Methode der Prozessdefinition. Quelle: in Anlehnung an Wagner (2006), S. 45, 49-84

Nr.	Schritt	Beschreibung
1	Prozessidentifikation und Abgrenzung	Festlegen des ersten und des letzten Prozessschrittes, Ermittlung der Inputs und Outputs
2	Analyse der Ist-Prozesse	Visualisierung des Prozessablaufs inkl. Verantwortlichkeiten und Ressourcen, Ermittlung der Verbesserungspotenziale
3	Konzeption der Soll-Prozesse	Definition und Dokumentation des optimalen Prozessablaufs, Bestimmung der Prozessziele
4	Realisierung des Verbesserungspotenzials	Planung der durchzuführenden Aktivitäten, um den Soll-Prozess zu erreichen

Im ersten Schritt wird der Prozess identifiziert und abgegrenzt. Darüber hinaus sollte der Zweck des Prozesses festgehalten werden. Weiters werden die Kunden des Prozesses und ihre Erwartungshaltung dokumentiert und analysiert. Auch die Definition der benötigten Ressourcen und die Feststellung der Erfolgsfaktoren gehört zum ersten Schritt des Optimierungsprozesses dazu. Im zweiten Schritt werden die Prozessschritte visuell dargestellt. Die Management Reporting Prozesse werden mithilfe von Flussdiagrammen dargestellt. In einem Flussdiagramm

¹⁴² Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 179.

¹⁴³ Vgl. BARTHÉLEMY et al. (2011), Onlinequelle [15.01.2019], S. 24.

¹⁴⁴ Vgl. WAGNER (2006), S. 33, 45-84.

wird der Ablauf des Prozesses anhand der zeitlichen Abfolge der einzelnen Prozessschritte präsentiert. Dabei werden die Verantwortlichkeiten, wie Informieren, Durchführen, Mitarbeiten und Entscheiden und die Inputs und Outputs miteinbezogen.

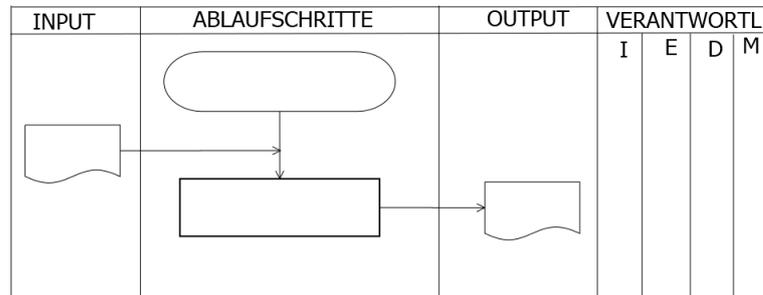


Abbildung 8 Prozessdarstellung anhand eines Flussdiagramms. Quelle: Wagner (2006), S. 135 (leicht modifiziert).

Die folgende Tabelle erklärt die Symbole, die in einem Flussdiagramm zur Beschreibung der Prozessschritte verwendet werden.

Tabelle 6 Symbole des Flussdiagrammes. Quelle: in Anlehnung an Wagner (2006), S. 54-56 und Schmidt (2009), S. 417.

Symbol	Bezeichnung	Aussage
	Informationsträger	Ein Dokument, Beleg, Unterlage in ausgedruckter Form.
	Ereignis	Das Eintreten einer Situation, die auf Prozesse im Unternehmen eine Auswirkung hat. Ein Ereignis bezieht sich auf einen bestimmten Zeitpunkt und kann als Ergebnis einer Funktion auftreten oder Funktionen auslösen.
	Funktion (Prozessschritt)	Eine Tätigkeit, die zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.
	Erster/letzter Prozessschritt	Erster und letzter Prozessschritt, wenn der Prozess mit einem Prozessschritt anfängt bzw. abschließt.
	Schnittstelle	Eine Schnittstelle zu einem anderen Prozess.
	Elektronische Daten	Ein elektronisches Dokument, Beleg, Unterlage.
	Regel bzw. Verzweigung	Eine Regel verknüpft Funktionen und Ereignisse in einer logischen Reihenfolge.

Nachdem die Prozessschritte visuell dargestellt wurden, erfolgt die Ist-Analyse der Prozesse, mit dem Ziel Optimierungspotenziale zu identifizieren. Hier sollten die Schnittstellen und mögliche Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Eine geeignete Methode strukturierte

Verbesserungspotenziale zu erkennen, ist das erweiterte 7-M Ursachen-Wirkung Diagramm nach Ishikawa. Die Merkmale, die in einem 7-M Diagramm analysiert werden, sind Messung, Material, Maschine, Mensch, Methode, Management und Mitwelt¹⁴⁵. Darauf folgt die Klassifizierung der Verbesserungspotenziale nach der Bedeutung für den Prozess und dem Aufwand zur Umsetzung. Im dritten Schritt wird der Soll-Prozess definiert und visuell dargestellt. Darüber hinaus werden auch die Prozessziele festgelegt. Bei der Bestimmung der Ziele sollte eine kombinierte Vorgehensweise vom Top-Down und Bottom-Up Ansatz angewendet werden. Somit kann gewährleistet werden, dass der Soll-Prozess sowohl die Strategie des Unternehmens widerspiegelt, als auch umsetzbar ist. Die Messgröße sollte für den Prozess und für die Untersuchung des Prozesses geeignet, relevant, nachvollziehbar, beeinflussbar und vertretbar sein¹⁴⁶. Abschließend sollte im vierten Schritt ein Plan bestimmt werden, um den optimalen Soll-Prozessablauf zu erreichen. Dieser Plan sollte Maßnahmen beinhalten wie zum Beispiel Schulungen, technische Ressourcen und Modifikation der Organisation. Um die Veränderung von Ist- zu Soll-Prozess mitverfolgen zu können, sollen die Verantwortlichkeiten und Fristen für jede Maßnahme definiert werden¹⁴⁷. Für diese vier Schritte wurden firmeninterne Gespräche angewendet und ein Interview mit dem Vorstandsvorsitzendem durchgeführt.

¹⁴⁵ Vgl. WAGNER (2006), S. 60-65.

¹⁴⁶ Vgl. WAGNER (2006), S. 68-77.

¹⁴⁷ Vgl. WANGER (2006), S. 81-83.

4 Inhaltsoptimierung des Management Reportings

In diesem Kapitel wird zuerst die besondere Ausgangssituation der mWS myWorld Solutions AG analysiert, da das Verständnis hierfür maßgeblich ist, um das Management Reporting optimieren zu können¹⁴⁸. Darauffolgend wird die Optimierung der Reportinginhalte erläutert.

4.1 Besondere Ausgangssituation für die Berichterstattung

mWS myWorld Solutions AG ist ein konzerninternes Dienstleistungsunternehmen der myWorld Unternehmensgruppe. myWorld ist eine Einkaufsgemeinschaft, die in 47 Ländern weltweit tätig ist und Mitglieder und Partnerunternehmen über nationale Grenzen hinaus zusammenführt. Als der konzerninterne Dienstleister bietet mWS myWorld Solutions AG eine Vielzahl von Dienstleistungen für die Unternehmensgruppe an. Der große Vorteil der Shared Service Centers ist die Kostenersparnis und auch für die myWorld Gruppe ist dies der Grund, warum viele Dienstleistungen zentral in diesem Unternehmen angeboten werden und nicht einzeln in jedem Unternehmen der Gruppe. Die angebotenen Leistungen umfassen IT, Produkt Management, Marketing Support, Development, sowie Support Dienste. Der IT Service befasst sich mit zentralisierten Einkäufen von Hard- und Software, da aufgrund der langfristigen Verträge mit Lieferanten die besten Preise für die gesamte Unternehmensgruppe erzielt werden können. Um einen getätigten Verkauf bei myWorld Gruppe registrieren zu können, benötigt jedes Partnerunternehmen der Einkaufsgemeinschaft ein Softwareterminal, um den Einkauf erfassen zu können. Diese Softwarelösungen und auch die Hardware werden von mWS myWorld Solutions AG zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus begleitet das IT Team die Inbetriebnahme und das Lizenzmanagement für die Unternehmensgruppe weltweit. Des Weiteren werden auch zentralisierte Datenspeichermöglichkeiten und Lösungen für Kommunikation innerhalb des Konzerns mit Telefonbuchanbindungen und Videokonferenzenanlagen angeboten. Der internationale IT-Support sorgt auch dafür, dass die Cyberrisiken minimiert werden und bietet eine Betreuung im Falle von technischen Problemen an¹⁴⁹.

Im Produktmanagement ist eine der Hauptdienstleistungen die Entwicklung neuer Shopping-Apps und Kundenbindungstools wie Browser-Erweiterungen. Darüber hinaus fallen auch die folgenden Dienste in den Verantwortungsbereich von Produktmanagement: die Bereitstellung von Schulungsmaterialien mit Informationen über alle Produkte in Form von

¹⁴⁸ Vgl. WANIZEK (2009), S. 174-177.

¹⁴⁹ Vgl. MWS MYWORLD SOLUTIONS AG (2018a), Mitarbeiterinformation Willkommen in der Abteilung Core Infrastructure!, S. 1-2.

Videos und Guidelines, sowie die Ausführung der Markanalysen und Qualitätsmanagement¹⁵⁰. Die Marketing Dienstleistungen beinhalten die Planung und Durchführung von Werbekampagnen, die Betreuung von Suchmaschinenwerbung, die Erstellung von Newslettern und die Analyse deren Effektivität, die Vorbereitung und die Aussendung der Presseermittlungen und das Organisieren internationaler Pressekonferenzen. Die Design Dienste umfassen die Entwicklung des Corporate Design, das mit den Standards der Anwenderschnittstellen (User Interface) und des Benutzererlebnisses (User Experience) konform geht, und das Versichern der einheitlichen Verwendung dessen auf allen Webseiten und in den Apps. Das Design Team entwickelt das Druckdesign für verschiedene Produkte und Marketing Materialien wie zum Beispiel Flyer, Broschüren und Verpackungen¹⁵¹.

Das Unternehmen bietet auch eine Vielzahl an Support-Dienstleistungen an. Diese sind Übersetzungen von Inhalten der Webseiten, Apps, sowie Marketing Materialien und der Second-Level Support. Der Letztere bezieht sich auf die Unterstützung und Beratung der Mitarbeiter der myWorld Gruppe beim Bearbeiten von externen Kundenanfragen, die beim First-Level Support vor Ort nicht gelöst werden können. Der angebotene Second-Level Support ist ein mehrstufiges System, das für komplexere Anliegen und Sonderfragen genutzt wird, die bei über 90.000 Partnerunternehmen und über 8.000.000 Mitgliedern der myWorld Gruppe häufig auftreten. Zur Unterstützung von Supportanfragen kommt bei mWS myWorld Solutions AG ein Ticketingsystem zum Einsatz. Dieses interne Softwaretool ermöglicht eine zielorientierte, effiziente und länderorientierte Bearbeitung von Anfragen der konzerninternen Kunden bzw. der myWorld Mitarbeiter. Anfragen werden hier zentral gesteuert und den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern der mWS myWorld Solutions AG als Ticket zugewiesen. Der konzerninterne Kunde erhält eine Ticketnummer und kann die sämtlichen Bearbeitungsschritte mitverfolgen und nötige Information bereitstellen.

Die verschiedenen von mWS myWorld Solutions AG erbrachten Dienstleistungen werden monatlich oder jährlich an die Unternehmen der myWorld Gruppe weiterverrechnet. Die Support Dienstleistungen werden monatlich verrechnet. Demgegenüber werden diverse Projekte und die Royalty Fee jährlich verrechnet. Unter Royalty Fee versteht man die Verrechnung der mit der Entwicklung, der Erweiterung, der Instandhaltung und dem Schutz der Marke „myWorld“ zusammenhängenden Kosten. Die Dienstleistungen werden zu konzerninternen Verrechnungspreisen weiterverrechnet. Die Softwarelösungen und die Hardware, als auch die

¹⁵⁰ Vgl. MWS MYWORLD SOLUTIONS AG (2018b), Mitarbeiterinformation Software Architecture Team, S. 1-2.

¹⁵¹ Vgl. MWS MYWORLD SOLUTIONS AG (2018c), Mitarbeiterinformation Design Team, S. 1.

Marketing Materialien wie zum Beispiel Flyer und Broschüren, die die Unternehmen der myWorld Gruppe bei mWS myWorld Solutions AG einkaufen, werden pro Lieferung verrechnet. Die Serviceleistungen, die Software und Hardware werden ausschließlich an die Firmen der myWorld Gruppe weiterverrechnet. mWS myWorld Solutions als konzerninterne Servicefirma ist durch einen fehlenden direkten Marktbezug charakterisiert. Ein Gewinnmaximierungspotenzial durch Preisgestaltung ist wie bei anderen Shared Service Centren nicht gegeben, da dies aus Konzernsicht nicht vorteilhaft wäre¹⁵².

Hinsichtlich der Steuerung der Dienstleistungen in mWS myWorld Solutions spielen die Faktoren wie Immaterialität und die Integration des externen Faktors eine wesentliche Rolle. Viele Supportdienstleistungen setzen einen hohen Grad an Kooperationsbereitschaft voraus, wenn kundenverfügbare Information oder aktive Zusammenarbeit mit den internen Kunden benötigt werden. Im Zusammenhang mit diesen Aspekten beeinflussen die strategische Bedeutung der Leistungen und der Wissenstand des Managements über die Leistungsprozesse, Inputfaktoren und Qualitätsmerkmale des Ergebnisses das Führungsmodell. Laut dem in Abbildung 5 präsentierten Modell eignet sich das „Cost Center“ Führungsmodell zur Beschreibung der Steuerungsmöglichkeiten in mWS myWorld Solutions AG. Die erbrachten Leistungen in den verschiedenen Abteilungen wie Marketing, Produkt Development und die abteilungsübergreifenden Supportleistungen sind komplex und maßgeschneidert. Demzufolge sind die Inputfaktoren der Leistungen und die Qualitätsmerkmale des Ergebnisses nicht leicht quantifizierbar und für das Management nicht offensichtlich beobachtbar. Darüber hinaus haben die internen Leistungen eine hohe Bedeutung, da die interne Kundenorientierung das Gesamtergebnis des Konzerns verbessert¹⁵³. Die Abbildung 9 präsentiert die Erfolgskette der Kundenorientierung. Sobald die internen Kunden nicht zufrieden mit den von Shared Service Center erbrachten Leistungen sind, kann das zu einer Minderung der Kundenzufriedenheit der externen Kunden führen.

Wie im Kapitel 2.4.3 dargestellt, eignet sich die Ist-Soll Abweichungsanalyse zur Steuerung des „Cost Center“ Führungsmodell. Diese Analyse ist auch ein Teil des Ist-Inhaltes des Management Reportings. Der nächste Abschnitt beschreibt den Ist-Stand der Management Reporting Inhalte in Detail.

¹⁵² Vgl. WEBER et al. (2006), Onlinequelle [18.12.2018], Kapitel 4.

¹⁵³ Vgl. BRUHN, GEORGI (2008), Onlinequelle [10.01.2019], S. 174.

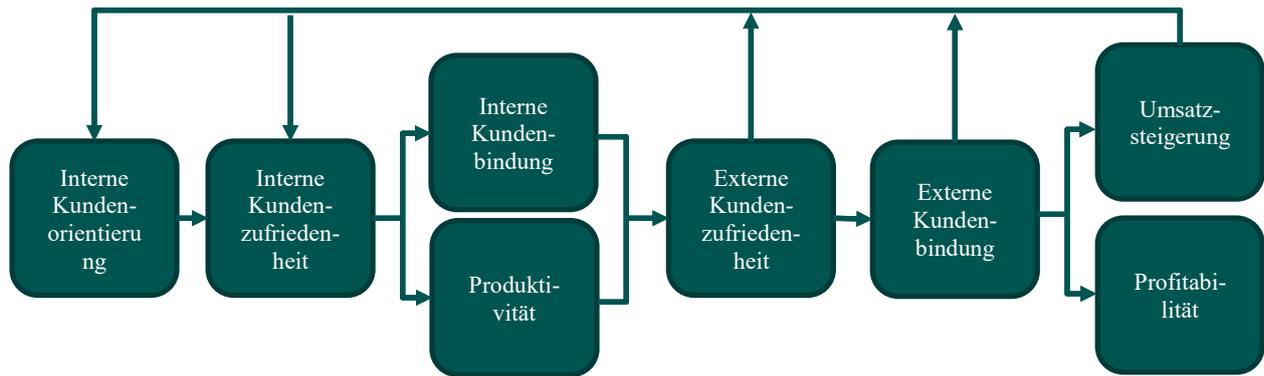


Abbildung 9 Erfolgskette der Kundenorientierung. Quelle: Bruhn, Georgi (2008), S. 174.

4.2 Ist-Zustand der Inhalte des Management Reportings

Der Ist-Zustand der Inhalte des Management Reportings wird auf der Ebene der Berichterstattung an den Vorstandsvorsitzenden analysiert. Die Berichterstattung an den Vorstand ist eine zweite Ebene, die analysiert werden könnte, jedoch ist ein Vorstandsbericht eine weniger detaillierte Version eines Berichts an den Vorstandsvorsitzenden. Somit sind die Inhalte fast identisch und werden aus diesem Grund nicht separat analysiert. Im Moment werden keine Bereichsleiterberichte im Unternehmen erstellt. Aus diesem Grund kann der Ist-Zustand dieser Berichterstattung nicht analysiert werden. Die Tabelle 7 fasst die Antworten auf die fünf Kernfragen des Management Reportings, bezogen auf den Bericht an den Vorstandsvorsitzenden in mWS myWorld Solutions AG, zusammen.

Tabelle 7 Zusammenfassung der Analyse der fünf Kernfragen zum Geschäftsführerbericht. Quelle: Eigene Darstellung.

Nr.	Frage	Analyse der Kernfragen bezüglich des Berichts an den Vorstandsvorsitzenden
1	Wozu?	Informieren über die Ertragslage mit Fokus auf die Entwicklung der Kosten und auf die Kostenkontrolle im Unternehmen
2	Was?	Ist-Budget Abweichungsanalyse der Kosten und Leistungen auf Unternehmensebene
3	Wer?	Berichtsersteller ist das Controlling Team, Berichtsadressat ist der Vorstandsvorsitzende
4	Wie?	Als eine PDF Datei per E-Mail zugeschickt, im Meeting in ausgedruckter Form präsentiert
5	Wann?	Einmal im Monat am Ende des Folgemonats

Der Bericht an den Vorstandsvorsitzenden legt den Fokus auf die Ermittlung der Ist-Budget Abweichungen der Kosten- und Leistungen auf der gesamten Unternehmensebene. Hierfür wird eine unternehmensinterne Darstellung verwendet¹⁵⁴. Diese Darstellung wird im Anhang I

¹⁵⁴ Vgl. MWS MYWORLD SOLUTIONS AG (2018d), Berichtsvorlage des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden, S. 3.

präsentiert, die monetären Beträge sind aus Gründen des Datenschutzes ausgeblendet. Der Bericht beginnt mit der Darstellung der Kosten aus dem operativen Bereich und mit der ersten Zwischensumme „Ergebnis operative Kosten“. Die Reihenfolge der präsentierten Kosten und Leistungen wurden beim Aufstellen des Reportings in Absprache mit dem Vorstandsvorsitzenden definiert¹⁵⁵. Wie im vorigen Kapitel beschrieben ist das am besten für mWS myWorld Solutions AG, als konzerninterner Dienstleister mit maßgeschneiderten Leistungen, geeignete Steuerungsmodell, das Cost-Center Modell. Aus diesem Grund legt das Reporting sinnvollerweise den Fokus auf die Ermittlung der Kostenabweichungen.

Im nächsten Block werden die Umsatzerlöse und die Kosten der Waren dargestellt. Mit der Zwischensumme „Material Ergebnis“ wird die Summe der Kosten und der Leistungen, die sich aus den, an die Unternehmen der myWorld Gruppe verkauften, Marketing Materialien, wie zum Beispiel Flyer und Broschüren, aber auch aus Softwarelösungen und aus Hardware zusammensetzen, präsentiert. Darauf wird ein Zwischenergebnis namens „Ergebnis II“ dargestellt. Dieses Zwischenergebnis ist die Summe der Kosten aus dem operativen Bereich und aus den Erlösen und Kosten der Waren. Als Nächstes werden die Umsatzerlöse der Dienstleistungen dargestellt. Darauf folgt die nächste Zwischensumme, „Ergebnis III“. Dies präsentiert das kurzfristige Betriebsergebnis, d.h. die Differenz zwischen Leistungen und Kosten. Für die Positionen aller Kosten und Leistungen werden budgetierte Werte ausgewiesen und Abweichungsanalysen dargestellt. Die Spalte „Abweichung IST/BUDGET“ präsentiert den Vergleich zwischen den tatsächlich angefallenen Ist-Kosten und den budgetierten Werten. Für die Abweichungen werden sowohl die monetären, als auch die prozentuellen Größen präsentiert. Bei den Abweichungen für die Kosten und Leistungen muss man auf das Vorzeichen achten. Werden weniger Erlöse erzielt als budgetiert worden sind, zeigt sich dies durch eine negative Abweichung. Ergeben sich mehr Kosten als budgetiert, zeigt sich eine positive Abweichung. Demzufolge wirkt sich eine positive Abweichung der Kosten negativ auf das Ergebnis aus, während eine positive Abweichung der Leistungen einen positiven Einfluss auf das Ergebnis hat.

Weiters wird in der Spalte „Erläuterung“ eine kurze Begründung für die Abweichungen, die einen hohen Prozentsatz und einen monetären Betrag über 1000 EUR aufweisen, angeführt. In der Spalte rechts von den Erläuterungen „Verfügbares J-Budget in %“ wird der kumulierte Restwert des verfügbaren Jahresbudgets in Prozent ermittelt. Zum Beispiel, wenn bei der Position Personalkosten in den Monaten Jänner bis Mai 60% des budgetierten Jahresbetrags angefallen sind, ist der Restwertprozentsatz des verfügbaren Budgets für die Monate Juni bis Dezember 40%.

¹⁵⁵ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, Zeile 58-62.

Die rechts darauffolgende Spalte „IST Mon-Mon VORJAHR“ listet die angefallenen Ist-Werte für die Vergleichsperiode des Vorjahres auf. Die nächsten drei darauffolgenden, grün markierten Spalten „FORECAST bis Ende 4.Q“, „Budget bis Ende 4.Q“ und „Abw. kum. bis Ende Q.4“, stellen eine Forecast Analyse dar. Die Forecast Werte ergeben sich aus der Summe der angefallenen Ist-Werte aus der vergangenen Periode und der budgetierten Werte für die restlichen, in Zukunft liegenden Monate des Jahres. Diese Kombination der angefallenen und budgetierten Werte wird mit dem Jahresbudget verglichen. Hierfür wird die kumulierte Forecast/Budget Abweichung bis Ende des vierten Quartals, sowohl als monetärer Betrag, als auch in Form einer Prozentabweichung dargestellt. Diese Abweichungen werden in der Spalte „Abw. kum. bis Ende Q.4“ angezeigt. Die letzte Spalte rechts „IST Jan-Dez VORJAHR“ stellt die angefallenen Ist-Werte des Vorjahres dar.

Der letzte Block des Berichts präsentiert neutrale Erträge und Aufwendungen. Hier werden aus der Sicht des Unternehmens sonstige neutrale Erträge und Aufwendungen, Finanzerträge und Finanzaufwendungen dargestellt. Für die nicht betrieblichen Aufwendungen und Erträge werden keine budgetierten Werte ausgewiesen, für diese Positionen wird nur der Ist-Wert dargestellt. Zum Schluss wird ein Gesamtergebnis ermittelt, welches „Ergebnis IV“ genannt wird. Dieses stellt das Ergebnis laut §231 (2) Z. 21 UGB dar.

Darüber hinaus werden in einer weiteren Tabelle die Ist- und Budgetabweichungen der Kosten des operativen Bereichs näher erläutert (siehe Anhang II). Hier werden einzelne Kostenkategorien, die hohe Abweichungen aufweisen, im Detail analysiert. Der Bericht an den Vorstandsvorsitzenden beinhaltet auch einige Grafiken (siehe Anhang III). Die gezeigte Grafik des kumulierten Ergebnisses stellt die monetären Ist-, Budget- und Abweichungswerte der Kosten des operativen Bereichs in einem Balkendiagramm gegenüber. Die Tabelle unterhalb der Grafik weist die monetären Beträge aus. Die Aufwände werden in Gruppen dargestellt, wie zum Beispiel Personalkosten, Miete, Werbekosten etc. Die letzten drei Balken der Ist-, Budget- und Abweichungswerte auf der rechten Seite der Grafik präsentieren das Gesamtergebnis der Kosten im operativen Bereich.

4.3 Definition der Soll-Inhalte des Management Reportings

Die Inhalte der Berichte sollen den Zweck des Reportings erfüllen. Der Zweck des Reportings kann je nach Berichtsempfänger ermittelt werden. Erstens ist der Zweck des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden die monatliche Übermittlung der Information über die Ertragslage des Unternehmens mit dem Fokus auf die Entwicklung der Kosten und Leistungen auf Unternehmens-, sowie auf Projektebene. Zweitens ist der Zweck des Reportings an den Vorstand

eine vierteljährliche Übermittlung der zusammengefassten Information über die Ertragslage des Unternehmens, ebenfalls mit dem Fokus auf die Entwicklung der Kosten und Leistungen auf Unternehmens-, sowie auf Projektebene. Der Inhalt des Reportings an den Vorstand ist somit eine fast identische, jedoch zum Teil weniger detaillierte Version des Berichts an den Vorstandsvorsitzenden. Der Zweck des Reportings an die Bereichsleiter ist die monatliche Übermittlung der Information über die Ist-Budget-Abweichungen der operativen Kosten des jeweiligen Bereichs¹⁵⁶. Im Folgenden werden die Soll-Inhalte des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand definiert.

4.3.1 Soll-Inhalte des Management Reportings an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand

Die Inhalte des Reportings an den Vorstand unterscheiden sich von jenen des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden nur durch dessen Änderungswünsche, welche in die Erstellung des Vorstandsberichts einfließen. Somit gilt die folgende Beschreibung der Soll-Inhalte für diese beiden Berichtsarten gleichermaßen. Die im Kapitel 2.2.1 angeführte Problematik der Unterschiede zwischen Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf ist in der mWS myWorld Solutions AG zu gewissem Maße gegeben. Der Fokus der Berichterstattung liegt im Moment auf der Abweichungsanalyse der Kosten und Leistungen auf Unternehmensebene. Somit werden alle Kostenstellen berücksichtigt. Dennoch ist der gegenwärtige Detaillierungsgrad nicht ausreichend, um den Zweck des Reporting zu erfüllen¹⁵⁷. Hierfür sollte es eine Darstellung der Abweichungen auf Projektebene geben. Darüber hinaus besteht auch der Wunsch des Berichtsempfängers Informationen zur Liquiditätssteuerung hinzuzufügen.

Für die Darstellung der Daten wurde nach Absprache mit der Bereichsleitung der Finance und Controlling Abteilung ein Ampelsystem eingeführt. Die Schwellenwerte hierfür wurden folgendermaßen gesetzt: eine Abweichung von 5 bis 10% wird durch eine gelbe Ampelfarbe gekennzeichnet. Ist die Abweichung über 10%, zeigt die Ampel rot. Liegt die Abweichung unter 5% oder beträgt der monetäre Wert der Abweichung weniger als 1000 EUR, zeigt die Ampel keine Farbe an. Um die Aufmerksamkeit des Berichtsempfängers auf das Wesentliche zu lenken, wird auf eine grüne Einfärbung verzichtet, um somit den Fokus auf die Abweichungen zu bringen und den Bericht weniger bunt zu gestalten. Die Darstellung der Daten entspricht im Großen und Ganzen den Vorstellungen des Vorstandsvorsitzenden. Die nächsten Abschnitte beschreiben die Auswahl der Kennzahlen, die in das Management Reporting aufgenommen wurden.

¹⁵⁶ Mündliche Auskunft, 12.12.2018, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

¹⁵⁷ Vgl. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, Zeile 97-104.

4.3.1.1 Vorauswahl der Kennzahlen für das Management Reporting

Wie im Kapitel 3.1 beschrieben, wurde im Rahmen dieser Masterarbeit ein kombinierter Ansatz der Bottom-Up und der Top-Down Methoden für die Auswahl der Kennzahlen angewendet. Um eine Erstausswahl der Kennzahlen zu treffen wurde ein Workshop am 15.02.2019 mit der Direktorin des Bereichs Finance und Controlling, dem Leiter des Controlling Teams und einem Mitarbeiter des Controlling Teams durchgeführt. Das Ziel dieses Workshops war es, maximal 20 Kennzahlen zu ermitteln, die für das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und für jenes an den Vorstand in Frage kommen würden. Insgesamt wurden 70 Kennzahlen präsentiert. Davon gehörte die Mehrheit, d.h. 59 Kennzahlen, zu den Finanzkennzahlen. Dies lag daran, dass das Unternehmen den Wunsch geäußert hatte, den Fokus auf Finanzkennzahlen zu legen¹⁵⁸. Die 59 ausgewählten finanziellen Leistungsindikatoren repräsentierten sowohl bestandsorientierte bzw. statische, als auch stromgrößenorientierte bzw. dynamische Kennzahlen. Die Kombination dieser Kennzahlentypen ist sinnvoll, da dies sowohl zeitraumbezogene, als auch zeitpunktbezogene Informationen kombiniert¹⁵⁹. Die Literatur bietet verschiedene Einteilungen der Finanzkennzahlen. Eine grobe Einteilung in die zwei Bereiche finanzielle Stabilität und Ertragskraft bieten Kralicek et al. (2008)¹⁶⁰. Eine etwas detailliertere Einteilung in die vier Gruppen Investitions-, Finanzierungs-, Liquiditäts- und Ertragskennzahlen präsentieren Perridon et al. (2016)¹⁶¹. Krause (2016) teilt die Finanzkennzahlen in elf Gruppen ein¹⁶². Für diese Masterarbeit wurde die folgende Einteilung gewählt: Ergebnis-, Rentabilitäts-, Finanzstruktur, Vermögensstruktur-, Liquiditäts-, Solvenz-, Cashflow-, Kosten- Erlösstruktur-, Zeit- und Investitionscontrolling-Kennzahlen (siehe Anhang IV). Diese Darstellung ist eine Kombination der Einteilungen mehrerer Autoren¹⁶³. Für die Berechnung der Finanzkennzahlen wurden die Berechnungsformeln aus den folgenden Quellen verwendet: Perridon et al. (2016), Krause (2016), Ossola-Haring et al. (2016) und Wöltje (2012)¹⁶⁴.

Der Ansatz des Kooperationsunternehmens, den Fokus auf Finanzkennzahlen zu legen, ist tendenziell bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum verbreitet¹⁶⁵. Eine

¹⁵⁸ Mündliche Auskunft, 31.01.2019, Direktorin des Bereichs Finance und Controlling Natascha Nemecek.

¹⁵⁹ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 649; OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 115-116.

¹⁶⁰ Vgl. KRALICEK et al. (2008), S. 71.

¹⁶¹ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 649.

¹⁶² Vgl. KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 19-122.

¹⁶³ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 649; KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 19-123; WÖLTJE (2012), S. 5.

¹⁶⁴ Vgl. KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 19-122, 304; PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 649 – 677; WÖLTJE (2012), S. 55-64; OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 73.

¹⁶⁵ Vgl. ISENSEE, GRÄF (2014), S. 131.

Finanzkennzahlenanalyse hat mehrere Vorteile, wie zum Beispiel die Verfügbarkeit der Daten. mWS myWorld Solutions AG ist als mittelgroße Kapitalgesellschaft nach § 221 (2) UGB verpflichtet, einen Jahresabschluss aufzustellen¹⁶⁶. Also ist dadurch die Datenbasis für die Analyse der klassischen Kennzahlen gegeben. Darüber hinaus liefert eine bilanzorientierte Kennzahlenanalyse Informationen über die Einhaltung der Spielregeln, wie zum Beispiel der goldenen Bilanzregeln und der Finanzierungsregel.¹⁶⁷ Dennoch werden die klassischen Kennzahlen in der Literatur stark kritisiert. Ein Kritikpunkt ist die Vergangenheitsorientierung. Vor allem bei den Liquiditätskennzahlen beeinträchtigt dies die Aussagekraft.¹⁶⁸ Darüber hinaus wird weder das Unternehmensrisiko, noch der Zeitwert des Geldes einkalkuliert. Zahlungsströme, wie abgezinster Cashflow, der bei der Bewertung des Unternehmenswerts von Bedeutung ist, werden nicht berücksichtigt.¹⁶⁹ Demgegenüber konzentrieren sich die wertorientierten Kennzahlen auf einen langfristigen Unternehmenserfolg und stellen den Effekt des eingesetzten Kapitals auf den erwirtschafteten Erfolg dar.¹⁷⁰ Die wertorientierten Kennzahlen sind auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet. Demnach sollten diese Kennzahlen als Anreiz für Manager dienen, die verfügbaren Ressourcen so aufzuteilen, dass ein möglichst hohes Renditepotenzial erreicht wird.¹⁷¹ Darüber hinaus kann eine Erweiterung der Abweichungsanalyse, welche ein typisches Steuerungsinstrument eines internen Dienstleisters darstellt, durch eine unternehmensübergreifende Kennzahl, wie Economic Value Added, zusätzliche Anreize schaffen und so die Steuerung des Unternehmen erleichtern¹⁷². Demzufolge wurden sieben wertorientierte Kennzahlen im Rahmen des Workshops präsentiert. Diese wertorientierten Kennzahlen waren gewichteter Kapitalkostensatz (WACC), Return on Capital Employed (ROCE), Return on Net Assets (RONA), Return on Invested Capital (ROIC), Cashflow Return on Investment (CFROI), Value Added (Wertbeitrag) und Economic Value Added (EVA®) (siehe Anhang IV). Für die Berechnung der wertorientierten Kennzahlen wurden die folgenden Quellen verwendet: Krause (2016) und Wöltje (2012)¹⁷³.

Darüber hinaus wurden vier weitere, nicht finanzielle Kennzahlen beim Workshop vorgestellt, da diese zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten für ein konzerngebundenes

¹⁶⁶ S. § 193 (2) UGB, §222 (1) UGB.

¹⁶⁷ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 124-125, 155

¹⁶⁸ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 131

¹⁶⁹ Vgl. WEBER et al. (2017), Onlinequelle [19.02.2019], S. 32

¹⁷⁰ Vgl. EWERT, WAGENHOFER (2014), Onlinequelle [28.10.2018], S. 516

¹⁷¹ Vgl. COENENBERG et al. (2016), Onlinequelle [07.08.2018], S. 856-857

¹⁷² Vgl. WEBER et al. (2006), Onlinequelle [18.12.2018], Kapitel 4.

¹⁷³ Vgl. WÖLTJE (2012), Onlinequelle [19.02.2019], S.73-81,83; KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 127-130.

Dienstleistungsunternehmen anbieten könnten. Diese Kennzahlen waren Betriebszugehörigkeit, Beschäftigungsstruktur, Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter und Leitungsspanne. Für mWS myWorld Solutions AG spielt das Human Kapital eine wesentliche Rolle, um die Dienstleistungen qualitativ hochwertig zur Verfügung stellen zu können. Infolgedessen ist eine hohe Betriebszugehörigkeit (Dauer der Zugehörigkeit zum Betrieb¹⁷⁴) und eine niedrige Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter (Kündigungen qualifizierter Mitarbeiter zu Gesamtzahl qualifizierter Mitarbeiter innerhalb einer Periode¹⁷⁵) eine Voraussetzung dafür, dass das angeeignete Wissen im Unternehmen erhalten bleibt. Die Kennzahlen Beschäftigungsstruktur (Anzahl der Beschäftigten einer Art gegenüber der Gesamtzahl der Beschäftigten)¹⁷⁶ und Leitungsspanne (Anzahl der unmittelbar untergeordneten Angestellten)¹⁷⁷ ermöglichen eine Analyse der hierarchischen Struktur des Organigramms bzw. der Organisation der Führungskräfte. Somit wurden insgesamt 70 Kennzahlen bzw. vier nicht finanzielle, sieben wertorientierte und 59 Finanzkennzahlen im Rahmen des Workshops präsentiert. Um die Eignung der Kennzahlen für das Unternehmen einschätzen zu können, wurde eine Kennzahlenanalyse anhand der Daten aus der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz des Jahres 2017 der mWS myWorld Solutions AG präsentiert. Als Ergebnis des Workshops wurden 16 Kennzahlen in die Vorauswahl aufgenommen, die Tabelle 8 fasst diese Leistungsindikatoren zusammen.

Mehrere Kennzahlengruppen wurden aus unterschiedlichen Gründen ausgeschlossen. Einer der Gründe liegt an der Tatsache, dass mehrere Arten der konzerninternen Verrechnung nur halbjährlich oder jährlich stattfinden. Somit weisen die Umsatzerlöse im Verlauf eines Berichtsjahrs starke Schwankungen auf. Folglich wurden die Gruppen der Ergebnis-, Rentabilitäts- und wertorientierten Kennzahlen als ungeeignet für das unterjährliche Reporting erachtet. Darüber hinaus wurden die Cashflow Kennzahlen nicht in die Vorauswahl aufgenommen, da die Cashflow Rechnung im Unternehmen im Moment unterjährlich nicht durchgeführt wird und es nicht geplant ist, eine unterjährliche Auswertung einzuführen. Darüber hinaus wurden die Finanzstruktur- und Solvenz-Kennzahlen auf Wunsch der Direktorin der Finance & Controlling Abteilung und des Leiters des Controlling Teams nicht in die Vorauswahl aufgenommen. Somit wurden die bestandsorientierten Kennzahlen der langfristigen Liquidität bzw. Finanzstrukturkennzahlen und die stromgrößenorientierten Indikatoren der dynamischen Liquidität bzw. die Cashflow Kennzahlen¹⁷⁸ nicht in die Vorauswahl aufgenommen. Weiters sind

¹⁷⁴ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 263.

¹⁷⁵ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 264.

¹⁷⁶ Vgl. VOLLMUTH, ZWETTLER (2008), Onlinequelle [05.01.2019], S. 220.

¹⁷⁷ Vgl. BEA, GÖBEL (2018), Onlinequelle [28.02.2019], S. 259.

¹⁷⁸ Vgl. PAPE (2015), Onlinequelle [15.03.2019], S. 282.

auch keine nicht finanziellen Kennzahlen ausgewählt worden, da diese in den Aufgabenbereich der HR Abteilung fallen und somit nicht in das Reporting der Controlling Abteilung aufgenommen werden sollten¹⁷⁹. Somit wurden nur Kennzahlen aus vier der präsentierten Gruppen, Vermögensstruktur-, Liquiditäts-, Kosten- und Erlösstruktur- und Zeit- und Investitionscontrolling Kennzahlen in die Vorauswahl aufgenommen.

Tabelle 8 Vorauswahl der Kennzahlen für das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und den Vorstand. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Kennzahlengruppe	Kennzahl
1	Vermögensstruktur	Anlagenintensität I
2		Anlagenintensität II
3		Anlagenintensität III
4		Umlaufintensität
5		Vorratsintensität
6	Liquidität	Liquidität 1. Grades
7		Liquidität 2. Grades
8		Liquidität 3. Grades
9		Working Capital
10		Net Working Capital
11	Kosten- und Erlösstruktur	Abschreibungsquote
12		Abschreibungsstruktur
13	Zeit- und Investitionscontrolling	Umschlagshäufigkeit
14		Umschlagsdauer Vorräte
15		Deckung der Nettoinvestitionen
16		Umsatzwachstum

Die in die Vorauswahl aufgenommenen Kennzahlen haben Vor- und Nachteile. Die Gruppen der Vermögenstruktur- und Liquiditätskennzahlen sind bestandsorientiert und statisch. Diese Größen werden ausschließlich auf Basis der Bilanzdaten gebildet, welche dem Prinzip der Unternehmensfortführung unterliegen. Somit ist die tatsächliche Liquidierbarkeit der Aktiva aus der Bilanz nicht herauslesbar. Darüber hinaus sind die Daten vergangenheitsorientiert. Vor Allem bei den Liquiditätsgraden sorgt die Vergangenheitsorientierung für Kritik, da sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten und die liquiden Mittel schnell verändern können. Somit liefern die Liquiditätsgrade nur eine Bestandsaufnahme der vergangenen Periode und geben keine Auskunft über die Zukunft. Dennoch liefern die statischen Kennzahlen Informationen über die Einhaltung

¹⁷⁹ Mündliche Auskunft, 15.02.2019, Direktorin des Bereichs Finance und Controlling Natascha Nemecek.

der in der Literatur präsentierten Regeln. Zum Beispiel liefert das Working Capital Information über die Einhaltung der Fristenkongruenz, welche in der Regel bei einer Kreditaufnahme analysiert wird. Darüber hinaus liefert eine Analyse der statischen Kennzahlen in einem Branchenvergleich dem Management Hinweise über die Defizite und die vorteilhaften Charakteristika des Unternehmens im Vergleich zu den Mitbewerbern¹⁸⁰.

Demgegenüber sind die Kennzahlen für Kosten- und Erlösstruktur und für Zeit- und Investitionscontrolling stromgrößenorientiert. Die Berechnung dieser Leistungsindikatoren basieren sich nicht nur auf den Daten der Gewinn- und Verlustrechnung, sondern auch auf den konsekutiven Bilanzen. Somit sind diese Kennzahlen durch einen höheren Informationsgehalt charakterisiert. Darüber hinaus ist eine Analyse des Unternehmenserfolges ohne die stromgrößenorientierten bzw. dynamischen Kennzahlen nicht möglich¹⁸¹. Weiters sind diese Leistungsindikatoren eher als die statischen Kennzahlen für Prognosen geeignet¹⁸². Die Kennzahlen für das Zeit- und Investitionscontrolling repräsentieren Aktivitätsindikatoren, die Information über die Verwendung der verfügbaren Ressourcen liefern. Die Umschlagshäufigkeit und die Umschlagsdauer weisen auf die Lagerbestände hin und können Anhaltspunkte dafür geben, ob Lagerbestände abgebaut werden sollten. Die ausgewählte Kennzahl „Deckung der Nettoinvestitionen“ informiert über die Lage der Ersatzinvestitionen und ob die Investitionen die Abschreibungen übertreffen. Demgegenüber liefert die Abschreibungsquote in einem Branchenvergleich Information über die Abschreibungspolitik im Vergleich zu den Mitbewerbern¹⁸³.

Obwohl sowohl bestandsorientierte, als auch stromgrößenorientierte Kennzahlen in die Vorauswahl aufgenommen wurden, ist diese Vorauswahl nicht ausgewogen. Alle Ergebnis- und Rentabilitätskennzahlen sind ausgeschieden. Somit wurden keine Kennzahlen, die den absoluten oder relativen Periodenerfolg darstellen, in die Vorauswahl aufgenommen. Darüber hinaus ist es durch die Nichtaufnahme von Finanzstrukturkennzahlen in die Vorauswahl ausgeschlossen, die Einhaltung der goldenen Bilanz- und Finanzierungsregel zu analysieren, obwohl diese zu den bedeutendsten Indikatoren bei einer Kreditwürdigkeitsprüfung zählen¹⁸⁴. Auch die Kennzahlen der Produktivität und Rentabilität wurden eliminiert, obwohl diese eine Untersuchung der

¹⁸⁰ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 128-132; PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 659-660.

¹⁸¹ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 132-133.

¹⁸² Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 660.

¹⁸³ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 151,153; PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 676-677.

¹⁸⁴ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 656-657

Ursachen für die Entwicklungen im Unternehmen zumindest ansatzweise ermöglichen¹⁸⁵. Somit ist das Ergebnis der Vorauswahl als nicht ausgewogen und eingeschränkt zu betrachten.

4.3.1.2 Endauswahl der Kennzahlen für das Management Reporting

Im nächsten Schritt wurde die Endauswahl der Kennzahlen für das Reporting mittels Nutzwertanalyse bzw. Scoring-Modell getroffen. Hierfür wurde ein Fragebogen an die Vorstandsmitglieder und an die Führungskräfte des Finance und Controlling Bereichs ausgeschickt. Das Scoring-Verfahren wurde in sechs Schritten durchgeführt, wie im Kapitel 3.1 beschrieben. Die folgenden Merkmale wurden als Bewertungskriterien für die Nutzwertanalyse herangezogen – Informationsgehalt, Problemerkennungspotenzial, Steuerungspotenzial, Verständlichkeit bzw. Nachvollziehbarkeit und Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele. Diese Bewertungskriterien wurden gewählt, um die wichtigsten Kennzahlenfunktionen und Merkmale, wie im Kapitel 2.3 präsentiert, abzubilden. Die Gewichtung der Ziele wurde mittels paarweisen Vergleichs ermittelt. Die Wahl der Bewertungskriterien und die Gewichtung wurden mit der Direktorin der Finance und Controlling Abteilung abgestimmt¹⁸⁶. Tabelle 9 präsentiert die Präferenzmatrix bzw. den paarweisen Vergleich der Kriterien und die sich daraus ergebende Gewichtung.

Tabelle 9 Fünf Kriterien für das Scoring-Modell und ihre Gewichtung. Quelle: eigene Darstellung.

	Kriterium	1	2	3	4	5	Anzahl	Gewichtung
1	Informationsgehalt	+	-	-	-	-	1	7%
2	Problemerkennungspotenzial	+	+	-	-	-	2	13%
3	Steuerungspotenzial	+	+	+	-	-	3	20%
4	Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	+	+	+	+	-	4	27%
5	Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	+	+	+	+	+	5	33%
		Insgesamt					15	100%

Die Bewertung der vorausgewählten Kennzahlen wurde anhand einer Online-Umfrage gemacht. Pro Kennzahl wurden eine kurze Erläuterung und ein Zahlenbeispiel angegeben. Der Anhang XIV stellt den Fragebogen dar. Aufgrund des Datenschutzes sind die Zahlenbeispiele der Kennzahlen nicht angegeben, obwohl diese im Online Fragebogen beinhaltet waren. Die Auswertung war anonym und wurde von zwei Vorstandsmitgliedern und drei Führungskräften aus

¹⁸⁵ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 676.

¹⁸⁶ Mündliche Auskunft, 22.02.2019, Direktorin des Bereichs Finance und Controlling Natascha Nemecek.

dem Finance und Controlling Bereich durchgeführt. Nachdem die fünf Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt hatten, wurden die Ergebnisse ausgewertet. Für jedes Kriterium wurden die Bewertungen aufsummiert. Diese Summen wurden für jede Kennzahl in den Tabellen im Anhang V in der Spalte „Bewertung“ angegeben. Als Nächstes wurden die Kriterien gewichtet, um den Nutzenbeitrag pro Kriterium zu ermitteln. Diese Daten sind in der Spalte „Nutzenbeitrag pro Kriterium“ angegeben. Zum Schluss wurden alle Nutzenbeiträge aufsummiert, um den Nutzenwert für jede Kennzahl zu ermitteln. Die folgende Tabelle listet die Ergebnisse des Scoring-Modells auf. Es ist empfehlenswert, die Anzahl der Kennzahlen, die in das Reporting aufgenommen wird, geringzuehalten¹⁸⁷. Somit wurden fünf Kennzahlen mit den höchsten Nutzwerten in das Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und in jenes an den Vorstand der mWS myWorld Solutions AG aufgenommen. Diese Kennzahlen sind Umlaufintensität, Umsatzwachstum, Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital.

Tabelle 10 Ergebnisse des Scoring-Modells. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Kennzahl	Ergebnis	Nr.	Kennzahl	Ergebnis
1	Umlaufintensität	17,28	9	Anlagenintensität II	14,22
2	Umsatzwachstum	16,68	10	Net Working Capital	14,15
3	Liquidität 1. Grades	16,21	11	Umschlagsdauer Vorräte	14,01
4	Liquidität 3. Grades	15,68	12	Vorratsintensität	13,89
5	Working Capital	15,62	13	Umschlagshäufigkeit	13,62
6	Anlagenintensität I	15,55	14	Deckung der Nettoinvestitionen	13,55
7	Liquidität 2. Grades	15,48	15	Anlagenintensität III	13,42
8	Abschreibungsquote	14,29	16	Abschreibungsstruktur	12,95

Im letzten Schritt des Scoring-Modells erfolgt die Sensibilitätsanalyse der Ergebnisse. Hierfür wurde die Gewichtung der Kriterien entfernt. Der Anhang VI präsentiert die Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse. Die nicht gewichtete Version der Ergebnisse zeigt dieselben fünf Kennzahlen an der Ergebnisspitze als in der gewichteten Version. Die größten in der Platzierung zwischen der gewichteten und der ungewichteten Auswertung weisen die Vorratsintensität und die Abschreibungsquote auf. Das gewichtete Ergebnis platziert die Vorratsintensität auf die 12. Stelle, während das nicht gewichtete Ergebnis den 8. Platz für diese Kennzahl ergibt. Ein umgekehrtes Verhalten zeigt sich für die Abschreibungsquote. Die gewichtete Platzierung der

¹⁸⁷ Vgl. WEBER, SCHÄFFER (1999), S. 36; GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 30.

Abschreibungsquote ist der 8. Platz, während diese Kennzahl ohne Gewichtung auf Platz 11 landen würde. Die übrigen Kennzahlen weisen entweder dieselbe Platzierung oder eine Veränderung um maximal einen Platz auf.

Die hier verwendete Vorgehensweise der Kennzahlauswahl sollte eine optimale Endauswahl der Kennzahlen für das Reporting liefern, da hier eine kombinierte Vorgehensweise der Bottom-Up (Vorauswahl) und Top-Down (Endauswahl) Ansätze angewendet wurde. Somit sollten die operativ bedeutenden und steuerungsrelevanten Kennzahlen in das Reporting aufgenommen werden¹⁸⁸. Dennoch ist diese Endauswahl der Kennzahlen nicht ausgewogen. Vier der ausgewählten Kennzahlen bzw. Umlaufintensität, Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital sind bestandsorientiert und statisch. Drei dieser statischen Kennzahlen bzw. Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital gehören zu derselben Gruppe der Liquiditätskennzahlen. Somit ist diese Kennzahlengruppe überrepräsentiert. Die einzige dynamische, stromgrößenorientierte Kennzahl in der Endauswahl ist das Umsatzwachstum, das nach Absprache mit der Direktoren des Bereichs Finance und Controlling einen Vergleich zwischen der analysierten Periode des laufenden Jahres und der jeweiligen Periode des Vorjahres darstellen soll¹⁸⁹. Somit hat auch diese Kennzahl einen starken Vergangenheitsbezug. Infolgedessen können die für das Reporting ausgewählten Kennzahlen die Kontrolle und die Steuerung der Effektivität und der Effizienz des Betriebs nur bedingt unterstützen.

Die Gründe für diese bedingte Einsetzbarkeit liegen zum Großteil daran, dass mehrere Kennzahlengruppen bei der Vorauswahl ausgeschieden wurden. Wie in der Tabelle 3 präsentiert, spielt die Produktivität und die Effizienz bei mWS myWorld Solutions AG als internen Dienstleister, der durch eine geringe organisatorische Autonomiestruktur charakterisiert ist, eine bedeutende Rolle. Geeignete Kennzahlen hierfür wären die Arbeitsintensität¹⁹⁰, die Mitarbeiterrentabilität, die Mitarbeiterproduktivität¹⁹¹ und die Personalkostenintensität¹⁹², die im Rahmen des Workshops innerhalb der Gruppe von Kosten- und Erlösstrukturkennzahlen präsentiert wurden, aber nicht in die Vorauswahl aufgenommen wurden. Darüber hinaus spiegeln die Ergebnisse des Scoring-Modells den Wunsch des Managements wider, Liquiditätssteuerungsmerkmale in das Reporting aufzunehmen¹⁹³. Interessant ist allerdings, dass

¹⁸⁸ Vgl. GRÄF, HEINZELMANN (2011), S. 30-31.

¹⁸⁹ Mündliche Auskunft, 05.03.2019, Direktorin des Bereichs Finance und Controlling Natascha Nemecek.

¹⁹⁰ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 676.

¹⁹¹ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 73.

¹⁹² Vgl. KRAUSE (2016), Onlinequelle [23.02.2019], S. 304.

¹⁹³ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. XX, Zeile 32, 139-141.

das Verhältnis der Liquiditätskennzahlen zur Gesamtzahl der Kennzahlen drei zu fünf ist, woraus man schließen kann, dass die Liquiditätskennzahlen überproportional repräsentiert sind. Ein unerwartetes Ergebnis der Endauswahl der Kennzahlen ist die Tatsache, dass der Nutzwert der Umlaufintensität an der Spitze des Scoring-Modells liegt. Grundsätzlich gilt ein hohes Umlaufvermögen für Dienstleistungsunternehmen als vorteilhaft, da dies als Zeichen der Flexibilität gesehen werden kann¹⁹⁴. Dennoch kann es eine Vielzahl von Gründen geben, die zu einer hohen Umlaufintensität führen können. Zum Beispiel eine Erhöhung der Lagerstände wegen geringen Verkaufszahlen und ein verschlechtertes Zahlungsverhalten führt hier zu einer Erhöhung, obwohl die Gründe hierfür nicht positiv für das Unternehmen sind. Dementsprechend ist es sinnvoll, die Umlaufintensität im Zusammenhang mit den Lagerkennzahlen, wie zum Beispiel Umschlagshäufigkeit und Umschlagsdauer der Vorräte und anderen Kennzahlen zur Finanzierung, wie zum Beispiel den Solvenz- und Finanzstrukturkennzahlen zu analysieren¹⁹⁵. Während die Solvenz- und Finanzstrukturkennzahlen nicht in die Vorauswahl aufgenommen wurden und somit in der Endauswahl nicht bewertet werden konnten, haben die Kennzahlen Umschlagsdauer der Vorräte und Umschlagshäufigkeit nur die elfte und 13. Platzierung im Scoring-Modell erreicht. Daraus kann man ableiten, dass die Veränderungen der Umlaufintensität eine genauere Analyse der Entwicklungen voraussetzen, um die Interpretation dieser Kennzahl und deren Entwicklung zu ermöglichen. Zusammenfassend ist es festzustellen, dass die Endauswahl der Kennzahlen nicht ausgewogen ist. Einerseits ist dies auf das Geschäftsmodell der mWS myWorld Solutions AG zurückzuführen, aufgrund dessen mehrere Kennzahlengruppen bereits im Vorfeld aus der Auswahl ausgeschieden sind. Andererseits liegt die Begründung des überproportionalen Fokus auf Liquiditätskennzahlen in der Endauswahl darin, dass das Management mehrmals ein großes Bedürfnis nach Liquiditätssteuerungsmerkmalen geäußert hat. Für die Leistungen, die im Moment halbjährlich oder jährlich durchgeführt werden, ist es mittelfristig geplant, eine vierteljährliche Verrechnung einzuführen. Nach dieser Veränderung der Verrechnungsfrequenz kann die Anpassung der Kennzahlenauswahl erneut durchgeführt werden, um die selektierten Kennzahlen durch Ergebnis-, Rentabilitäts-, Solvenz- und/oder Finanzstrukturkennzahlen zu erweitern, um so eine ausgewogenere Kennzahlenauswahl zu erreichen. Das nächste Kapitel beschreibt die Ermittlung der Grenzwerte für das Ampelsystem zur Darstellung der Kennzahlen.

¹⁹⁴ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 117.

¹⁹⁵ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 6-7.

4.3.1.3 Ermittlung der Grenzwerte der für das Management Reporting ausgewählten Kennzahlen

Um die Grenzwerte für das Ampelsystem zur Darstellung der Kennzahlen zu ermitteln, wurde eine Benchmarking Analyse mit Unternehmen aus der IT Dienstleistungsbranche durchgeführt. Das Ziel einer Benchmarking Analyse ist ein Vergleich mit den Spitzenreitern der Branche, um somit von den Besten im jeweiligen Wirtschaftszweig lernen zu können¹⁹⁶. Als Basis für die Selektion der Unternehmen wurde die Systemhausstudie 2017 verwendet¹⁹⁷. Diese Studie ermittelt nicht nur die Trends in der IT Branche, sondern auch die vonseiten der Kunden am besten bewerteten Systemhäuser Deutschlands. Für die Analyse wurden die Jahresabschlüsse von 23 deutschen IT Dienstleitern analysiert, die in der Tabelle 11 zusammengefasst sind.

Tabelle 11: Liste der IT-Dienstleistungsanalyse für die Benchmarking Analyse

Nr.	Unternehmen	Nr.	Unternehmen	Nr.	Unternehmen
1	BCM	9	CEMA	17	codecentric
2	Haus & Grass	10	QAware	18	IT-Haus
3	UC Point	11	SYSback	19	ATOS Software
4	MATERNA	12	Maiborn	20	Profi engineering
5	NETGO	13	ORBIT	21	MR
6	eXXcellent	14	CONET Technologies	22	Concat
7	PCO	15	ComputerKomplett	23	Logicalis
8	CONET Services	16	Insight		

Diese Jahresabschlussdaten wurden von der Webseite des Bundesanzeigers des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz der Bundesrepublik Deutschland entnommen¹⁹⁸. Die öffentliche Zugänglichkeit der Daten ist der Hauptgrund warum die Analyse mit deutschen Unternehmen durchgeführt worden ist. Im nächsten Schritt wurden die fünf Kennzahlen der Endauswahl für die 23 deutschen Unternehmen ermittelt. Weiters wurden die Mittelwerte der Kennzahlen gebildet, um den Durchschnitt dieser Stichprobe für jede Kennzahl

¹⁹⁶ Vgl. VOLLMUTH, ZWETTLER (2008), Onlinequelle [05.01.2019], S. 38.

¹⁹⁷ Vgl. NÖLKEL, L. (2017), Onlinequelle [03.03.2019], S. 8-27

¹⁹⁸ Vgl. ATOSS SOFTWARE AG (2018), BCM SOLUTIONS GMBH (2019), CEMA AG SPEZIALISTEN FÜR INFORMATIONSTECHNOLOGIE (2019), CODENCENTRIC AG (2019), COMPUTERKOMPLETT HOLDING GMBH (2018), CONCAT AG (2018), CONET SERVICES GMBH (2018), CONET TECHNOLOGIES AG (2018), EXXCELLENT SOLUTIONS CONSULTING & SOFTWARE GMBH (2018), HAUS & GROSS IT.SERVICES GMBH (2019), INSIGHT TECHNOLOGY SOLUTIONS GMBH (2018), IT-HAUS GMBH (2018), LOGICALIS GMBH (2018), MAIBORNWOLFF GMBH (2019), MATERNA TMT GMBH (2019), MR-DATENTECHNIK VERTRIEBS- UND SERVICE GMBH (2019), NETGO GMBH (2019), ORBIT GESELLSCHAFT FÜR APPLIKATIONS- UND INFORMATIONSSYSTEME MBH (2018), PCO PERSONAL COMPUTER, ORGANISATION GMBH & CO KG (2019), PROFI ENGINEERING SYSTEMS AG (2018), QAWARE GMBH (2019), SYSBACK AG (2018), UC POINT GMBH (2018).

zu ermitteln. Darüber hinaus wurden die Standardabweichungen der Durchschnittswerte ermittelt. Im letzten Schritt wurden die Grenzwerte ermittelt. Die nächsten Absätze beschreiben die Ermittlung der Grenzwerte der fünf in das Reporting aufgenommenen Kennzahlen.

Der berechnete Mittelwert der Umlaufintensität der Stichprobe ist 79,89%, während die Standardabweichung zum Mittelwert 21,10% beträgt. Hohe Umlaufintensität ist für Dienstleistungsunternehmen gewöhnlich¹⁹⁹, somit stimmt der Mittelwert dieser Stichprobe mit den Erwartungen an die IT-Branche überein. Darauffolgend wurden die folgenden Grenzwerte abgeleitet: eine grüne Ampelfarbe wird für die Werte über 79,89% verwendet, gelb für Werte zwischen 54,90% und 79,88%, während die Ampel für eine Umlaufintensität unter 54,90% rot zeigt. Für die Ableitung der Grenzwerte für die Liquiditätskennzahlen wurde eine Kombination der in der Literatur empfohlenen Werte und der für die Stichprobe ermittelten Mittelwerte verwendet. Die Liquidität des ersten Grades sollte bei 10-20% liegen, während die Liquidität des dritten Grades, je nach Branche, zwischen 100% und 200% liegen sollte²⁰⁰. Der Mittelwert der Stichprobe für die Liquidität des ersten Grades liegt bei 23,58%, somit wird die grüne Farbe für Werte über 23,58% gesetzt. Für Werte zwischen 20% und 23,58% wird gelb verwendet und für Werte unter 20% rot. Der ermittelte Mittelwert der Liquidität des dritten Grades liegt bei 119,29%. Somit wurden die folgenden Grenzwerte abgeleitet: für eine Liquidität des dritten Grades über 119,29% wird eine grüne Ampelfarbe gesetzt, während alle Werte zwischen 100% und 119,29% eine gelbe Ampelfarbe ausweisen. Alle Werte unter 100% würden gegen die Fristkongruenz verstoßen, da ein Teil der langfristigen Vermögenswerte kurzfristig finanziert werden würde. Somit werden alle Werte unter 100% in Rot gezeigt.

Der Mittelwert des Working Capital der Stichprobe liegt bei EUR 4.714.000. Somit zeigt die Ampel grün für alle Werte, die über diesem Mittelwert liegen. Grundsätzlich gilt für das Working Capital dieselbe Aussagekraft wie für die Liquidität des dritten Grades. Wenn der Wert des Working Capital null beträgt, ist das Umlaufvermögen gleich groß wie das kurzfristige Fremdkapital. Dies entspricht einer Liquidität des dritten Grades von 100%²⁰¹. Somit wurde die gelbe Ampelfarbe für ein Working Capital zwischen 0 und dem Mittelwert festgelegt. Darüber hinaus verstößt ein negatives Working Capital gegen die Fristkongruenz und weist somit eine rote Ampelfarbe auf. Zum Schluss wurde der Mittelwert des Umsatzwachstums berechnet. Hierfür wurden nur zwölf Unternehmen aus der Stichprobe analysiert, da mehrere Unternehmen das

¹⁹⁹ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 117.

²⁰⁰ Vgl. PAPE (2015), Onlinequelle [15.03.2019], S. 285.

²⁰¹ Vgl. PAPE (2015), Onlinequelle [15.03.2019], S. 286.

Wahlrecht der Angabe von Rohergebnis in Anspruch genommen haben und manche Unternehmen aufgrund der fehlenden Verpflichtung zur Veröffentlichung der Gewinn- und Verlustrechnung keine Angaben zum erzielten Umsatz gemacht haben. Der Mittelwert des Umsatzwachstums beträgt 8,34%. Somit wurde eine grüne Ampelarbe für alle Werte über dem Mittelwert festgelegt. Für Werte zwischen null und 8,34% zeigt die Ampel gelb, während bei einem negativen Umsatzwachstum die Ampel rot zeigt.

Tabelle 12: Grenzwerte der für das Reporting ausgewählten Kennzahlen

Ampel Farbe	Umlaufintensität	Umsatzwachstum	Liquiditätsgrad I	Liquiditätsgrad III	Working Capital
Grün	>79,89%	>8,34%	>23,58%	>119,29%	>4.714.000
Gelb	59,79%-9,89%	0%-8,34%	20%-23,58%	100%-19,29%	0-4.714.000
Rot	<59,79%	<0,00%	<20,00%	<100,00%	<0,00

Zusammenfassend wurden die folgenden Soll-Inhalte bzw. nötigen Veränderungen zum derzeitigen Bericht an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand festgestellt: Als erstes ist eine zusätzliche Budget-Ist Abweichungsanalyse auf Projektebene notwendig, um den Zweck des Reportings zu erfüllen. Darüber hinaus soll ein Ampelsystem eingeführt werden. Zusätzlich wurden fünf Kennzahlen in den Bericht aufgenommen: Umlaufintensität, Umsatzwachstum, Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital. Weiters wurden die Grenzwerte für das Ampelsystem für die Kennzahlen ermittelt. Hierfür wurde eine Benchmarking Analyse mit 23 deutschen Unternehmen aus der IT Dienstleistungsbranche durchgeführt. Die Grenzwerte wurden anhand der vorgegebenen Werte in der Literatur und der Mittelwerte und der Standardabweichungen aus der Benchmarking Analyse für jede Kennzahl ermittelt. Im folgenden Unterkapitel werden die Soll-Inhalte des Reportings an die Bereichsleiter definiert.

4.3.2 Soll-Inhalte des Management Reportings an die Bereichsleiter

Das Reporting an das mittlere Management bzw. an die Bereichsleiter soll den Zweck der monatlichen Übermittlung der Information über die Ist-Budget-Abweichungen der operativen Kosten des jeweiligen Bereichs erfüllen²⁰². Die Inhalte der Bereichsleiterberichte sollen somit eine monatliche Aufstellung der Ist-Budget-Abweichungen der operativen Kosten pro Bereich darstellen. Es soll zwei Darstellungsformen geben. Einerseits präsentiert die Ist-Budget

²⁰² Mündliche Auskunft, 12.12.2018, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

Abweichung den Vergleich zwischen den tatsächlich angefallenen Kosten und den budgetierten Werten separat für den aktuellen Monat und andererseits wird eine kumulierte Darstellung für die Periode vom Jahresanfang bis zum aktuellen Monat dargestellt. Für die Abweichungen werden sowohl die monetären, als auch die prozentuellen Werte präsentiert. Hierfür wird dasselbe Ampelsystem wie schon im Kapitel 4.3.1 beschrieben eingesetzt. Darüber hinaus werden, in eine weitere Tabelle, die einzelnen Kostenkategorien im Detail analysiert präsentiert, welche Abweichungen über 10% in der Berichtsperiode vom Jahresanfang bis zum aktuellen Monat aufweisen. Im folgenden Kapitel werden die optische und technische Umsetzung der Soll-Inhalte beschrieben.

4.4 Optische und technische Implementierung der Inhalte im Excel-Tool

Als Erstes beinhaltet die optische Optimierung die Einführung des Ampelsystems und die Anpassung der Grafiken. Für das Ampelsystem der Budget-Ist-Abweichungen wurden folgende Grenzwerte im Excel-Tool definiert: Bei einer Abweichung unter 5% wird keine Ampelfarbe angezeigt. Bei Abweichungen zwischen 5% und 10% zeigt die Ampel gelb. Liegt die Abweichung über 10%, wird dies mit einer roten Ampelfarbe gekennzeichnet. Unabhängig von der prozentuellen Abweichung wird für Abweichungen, deren monetäre Werte unter 1000 EUR liegen auf eine Ampel-Kennzeichnung verzichtet. Die Ampel wurde für zwei Arten der Abweichungsanalysen eingesetzt. Einerseits wurde für die Budget-Ist Abweichung und andererseits für die Forecast-Jahresbudget Abweichung das oben beschriebene Ampelsystem eingeführt. Bei Kosten wird eine positive Abweichung und bei Leistungen wird eine negative Abweichung durch Ampelfarben gekennzeichnet. Für die Differenzen zwischen den budgetierten Werten und den erzielten Leistungen bzw. angefallenen Kosten, die einen positiven Effekt auf das Ergebnis haben bzw. welche unter 5% oder unter 1000 EUR liegen, wird keine Ampelfarbe angezeigt.

Darüber hinaus wurden die Grafik der Budget-Ist Abweichung des operativen Bereichs optimiert. Die Balken wurden horizontal gelegt, um die Abweichungen deutlicher erkennen zu können. Darüber hinaus wurde die Abweichung der Personalkosten und die Gesamtabweichung in einer separaten Grafik dargestellt. Diese Veränderung wurde vorgenommen, da die Personalkosten und die gesamten Kosten des operativen Bereichs im Allgemeinen höhere Beträge aufweisen als die übrigen Kostenarten, die in einer gemeinsamen Grafik nicht mehr lesbar dargestellt werden können. Für die Kostenarten, wo die angefallenen Kosten die budgetierten Werte überschreiten wird die Abweichung auf der linken Seite, als negativer Wert in Orange angezeigt. Liegen die angefallenen Kosten unter den budgetierten Werten, werden diese

Abweichungen auf der rechten Seite, als positiver Wert in Grün angezeigt. Diese Unterscheidung ermöglicht es dem Leser auf den ersten Blick die Art der Abweichung zu erkennen. Beispiele für diese Grafiken werden im Anhang VII präsentiert.

Darüber hinaus wurden neue Grafiken für die Kennzahlendarstellung eingeführt. Diese werden im Anhang VIII dargestellt. Pro Kennzahl werden zwei Grafiken erstellt. Für das Umsatzwachstum wird in einer Grafik das kumulierte Ergebnis für die analysierte Periode angezeigt. In der zweiten Grafik, rechts davon, wird die Entwicklung der Kennzahl in der Berichtsperiode dargestellt. Für die Kennzahlen Umlaufintensität, Liquidität des 1. und 3. Grades und das Working Capital wird in den Grafiken links das aktuelle Monatsergebnis angezeigt, während in den Grafiken rechts ebenfalls die Entwicklung der Kennzahlen in der Berichtsperiode dargestellt wird. Für die Grafiken auf der linken Seite wurde das Ampelsystem mit den Grenzwerten wie im Kapitel 4.3.1.3 beschrieben angewendet. Die Farbe des Datenpunktes ändert sich automatisch je nach dem in welchem Wertebereich sich dieser befindet. Für die Farbänderung wurde eine Wenn-Funktion verwendet. Auch in den Grafiken rechts, die die Entwicklung der Kennzahlen in der Berichtsperiode darstellen, sind die Grenzwerte der Ampel als gestrichelte Linien zu sehen. Zur Erzeugung der Beispielgrafiken wurden auf Wunsch des Partnerunternehmens keine realen Werte verwendet.

Für die technische Umsetzung wird ein Excel-Tool mit 24 Arbeitsblättern verwendet. Diese Arbeitsblätter unterteilen sich in die folgenden Gruppen: Eingabe, Basisdaten, Grafiken, Auswertung. Die Gruppen unterscheiden sich optisch durch eine Farbkennzeichnung. Für die Eingabe-Arbeitsblätter sind die Karteireiter grün eingefärbt, für die Basisdaten wird blau verwendet. Arbeitsblätter für Grafiken werden orange markiert und die Auswertungsarbeitsblätter werden grau markiert. Im ersten Schritt müssen die Basisdaten aus Microsoft Dynamics NAV exportiert und in das Excel-Tool eingefügt werden. Hierfür ist eine Unterscheidung zwischen Daten für alle Kostenstellen und für einzelne Projekte zu treffen. Dies ist notwendig, um dem Wunsch des Managements nach einer Erweiterung des Reportings auf Projektebene nachzukommen²⁰³. Die Basisdaten für alle Kostenstellen werden in das Arbeitsblatt „BD-KS“ eingepflegt. In diesem Arbeitsblatt wird die Berichtsperiode ausgewählt. Hierfür gibt es ein Drop-Down Menü, in welchem der aktuelle Berichtsmonat ausgewählt wird. Zusätzlich müssen noch das aktuelle Jahr und das Datum, von dem die Basisdaten stammen, eingegeben werden.

²⁰³ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, Zeile 97-104.

Für die Darstellung und Analyse auf Projektebene stehen zurzeit fünf Arbeitsblätter zur Verfügung. Somit ist eine Auswertung von maximal fünf Projekten möglich. In jedem Projektarbeitsblatt ist es notwendig, den Namen des Projekts einzugeben und in einem Auswahlfeld „Aktiv“ den Status des Projekts festzulegen. Hierfür gibt es ein „Ja/Nein“ Feld. Für die aktiven Projekte müssen die Basisdaten in die jeweiligen Arbeitsblätter „BD-P1“ bis „BD-P5“ eingepflegt werden. Weitere Basisdaten sind die Bilanz, die GuV und die Vorjahres-GuV, welche in die Arbeitsblätter „BD Bilanz“, „BD GuV“ und „BD GuV VJ“ eingefügt werden müssen. Auch diese Daten werden aus Microsoft Dynamics NAV exportiert. Nachdem alle Basisdaten eingepflegt worden sind, kann die Auswertung durchgeführt werden. Die Auswertung wird per Mausklick auf einen der beiden Knöpfe „Auswertung aktualisieren“ im Arbeitsblatt „BD-KS“ gestartet. Hier wird zwischen der Auswertung für den Monatsbericht an den Vorstandsvorsitzenden und den Bereichsleiterberichten unterschieden. Für die Erstellung eines Bereichsleiterberichts müssen ebenfalls die Basisdaten für alle Kostenstellen des Bereichs in das Arbeitsblatt „BD-KS“ eingefügt werden. Da diese Berichte keine Auswertung auf Projektebene beinhalten müssen hierfür keine Basisdaten auf Projektebene eingepflegt werden. Jedoch ist es notwendig „Ja“, bei der Ja/Nein Auswahl im Arbeitsblatt „BD-KS“ im Feld „Bereichsleiterbericht“ auszuwählen. Zusätzlich sollte der Name der Abteilung im Feld „Abteilung“ eingegeben werden.

Das Marko greift im ersten Schritt auf die Basisdaten „BD-KS“ und schreibt die Zeilennummer für bestimmte Rubriken, die die Kosten- bzw. Leistungsarten repräsentieren, welche im Bericht ausgegeben werden sollen, in eine Tabelle im Arbeitsblatt „Daten“. Diese Rubriken sind ebenfalls in einer Tabelle im Arbeitsblatt „Daten“ definiert. Im Anschluss werden für jede Rubrik die Ist- und Budget-Werte für die definierte Berichtsperiode aus den Basisdaten extrahiert, aufsummiert und in die Tabelle im Arbeitsblatt „MB kum“ geschrieben. Von diesen Werten wird im selben Arbeitsblatt die absolute und relative Abweichung berechnet. Des Weiteren werden die kumulierten Ist-Werte in derselben Periode des Vorjahres berechnet und im Arbeitsblatt die relative Veränderung dargestellt. Außerdem wird auch das Jahresbudget aus den Basisdaten übernommen. Der Forecast wird in zwei Schritten berechnet. Im ersten Schritt werden die Ist-Daten für die Berichtsperiode aufsummiert. Dazu wird die Summe der budgetierten Werte der restlichen Monate bis Jahresende hinzugefügt. Zusätzlich werden noch das verfügbare Budget bis Ende des Jahres und die Abweichung zwischen Forecast und Jahresbudget berechnet. Dieser Vorgang wird für die Basisdaten aus den Arbeitsblättern „BD-KS“ für alle Kostenstellen und „BD-P1“ bis „BD-P5“ für alle aktiven Projekte durchgeführt. Zusätzlich wird eine Auswertung

für alle Kostenstellen abzüglich Projekte durchgeführt. Somit unterteilt sich diese Auswertung in drei Aggregationsstufen: alle Kostenstellen (Unternehmensebene), Projektebene und alle Kostenstellen abzüglich Projekte.

Des Weiteren werden die Kostenabweichungen des operativen Bereichs im Detail analysiert. Hierfür wird in den Arbeitsblättern „Abw-KS“ und „Abw P1“ bis „Abw P5“ eine Budget-Ist Abweichung für alle operativen Kostenarten aller Kostenstellen bzw. der einzelnen Projekte für die definierte Periode durchgeführt. Jede Kostenart, welche eine Abweichung von über 10% aufweist, wird in einer zusätzlichen Tabelle im Arbeitsblatt „Kabw kum“ ausgewiesen. Für diese detaillierte Kostenartenanalyse werden dieselben Auswertungen wie in der Tabelle im Arbeitsblatt „MB kum“ durchgeführt.

Darüber hinaus werden im Arbeitsblatt „KZ“ die fünf ausgewählten Kennzahlen ermittelt. Die hierfür notwendigen Daten werden mittels Makro aus den Bilanzbasisdaten bzw. GuV-Basisdaten kopiert. Ähnlich wie bei den Rubriken im oben beschriebenen Makro, sucht dieses Makro in den Arbeitsblättern „BD Bilanz“, „BD GuV“ und „BD GuV VJ“ nach den Beschreibungen, die im Arbeitsblatt „KZ“ in der Spalte „Zeilenbeschreibung“ definiert sind. Die entsprechenden Daten werden in die vorgesehene Tabelle für die Berichtsperiode kopiert. Die Berechnung der Kennzahlen findet in dieser Tabelle statt. Die Kennzahlen wurden wie folgt berechnet:

$$\text{Umsatzwachstum} = \frac{\text{Umsatz einer Periode}}{\text{Umsatz Bezugsperiode}}$$

$$\text{Liquidität 1. Grades}^{204} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades}^{205} = \frac{\text{kurzfristige Vermögenwerte}}{\text{kurzfristige Fremdkapital}}$$

$$\text{Working Capital}^{206} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Umlaufintensität}^{207} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

²⁰⁴ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 657.

²⁰⁵ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 657.

²⁰⁶ Vgl. PERRIDON et al. (2016), Onlinequelle [30.01.2019], S. 658.

²⁰⁷ Vgl. OSSOLA-HARING et al. (2016), Onlinequelle [20.02.2019], S. 6.

Die Ergebnisse der Kennzahlenberechnung werden auch, wie oben beschrieben, grafisch dargestellt.

Darüber hinaus wurde ein Makro eingebaut, um die Ausgabe des Berichts zu automatisieren. Somit ist es nicht mehr nötig die Tabellen und Grafiken in eine Power Point Präsentation einzufügen. Dieser Zwischenschritt kann eingespart werden, da alle Inhalte mit einem Knopfdruck in eine PDF-Datei gespeichert werden. Des Weiteren bringt das Makro für die Auswertung der Daten weitere Zeitersparnisse bei der kumulativen Analyse über mehrere Monate. Im alten Excel-Tool war es notwendig die Spaltennamen manuell zu ändern und die notwendigen Bereiche einzuklappen oder aufzuklappen. Mit diesem Makro ist es möglich einzugeben, bis zu welchem Monat die Auswertung durchgeführt werden soll. Nach dem Aktualisieren der Daten wird der Bericht automatisch angepasst und die relevanten Inhalte werden innerhalb von einer Minute ausgewertet. Abschließend wurde auf die Logos und das Unternehmensdesign bei der Erstellung des fertigen Berichts Rücksicht genommen.

Dieses Excel-Tool kann für die Erzeugung des monatlichen Reportings an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand angewendet werden. Die Berichte an die Bereichsleiter beinhalten ausschließlich eine Abweichungsanalyse der Kosten des operativen Bereichs für den aktuellen Monat. Um diese Berichte an die Bereichsleiter zu erzeugen wird, nach dem Einpflegen der Basisdaten für den jeweiligen Bereich in das Arbeitsblatt „BD-KS“, die Auswertung nach Knopfdruck auf „BL-Auswertung aktualisieren“ im Arbeitsblatt „BD-KS“ durchgeführt. Der Bericht kann im PDF-Format gespeichert werden, indem man nach dem Aktualisieren der Auswertung auf „BL-Bericht Drucken“ klickt.

5 Prozessoptimierung des Management Reportings

Der Reporting Prozess kann in drei separate Prozesse, je nach Berichtsempfänger unterteilt werden. Bei den Berichtsempfängern von zwei der Berichtsarten handelt es sich um das obere Management. Diese sind der Vorstandsvorsitzende, an den monatlich berichtet wird, und der Vorstand, der einmal im Quartal einen Bericht bekommt. Die dritte Empfängergruppe sind die Bereichsleiter bzw. das mittlere Management des Unternehmens. Im Moment ist im Unternehmen kein Prozess zur Berichtserstellung an das mittlere Management aufgesetzt. Die Tabelle 13 fasst die drei Prozesse des Management Reportings in mWS myWorld Solutions AG zusammen. Die folgenden Unterkapitel analysieren zuerst den Prozess des Reportings an den

Vorstandsvorsitzenden, dann an den Vorstand und abschließend an die Bereichsleitung nach der Vier-Schritte Methode nach Wagner²⁰⁸, wie im Kapitel 3.2 beschrieben.

Tabelle 13 Auflistung der Management Reporting Prozesse in der mWS myWorld Solutions AG nach Berichtsempfänger. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Prozess	Häufigkeit
1	Reporting an den Vorstandsvorsitzenden	Monatlich
2	Reporting an den Vorstand	Quartalsweise
3	Reporting an die Bereichsleiter	-

5.1 Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden

Im ersten Schritt der Vier-Schritte Methode zur Optimierung des Prozesses erfolgt die Prozessidentifikation und -abgrenzung. Dies wird im folgenden Absatz erläutert. Der Zweck des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden ist die monatliche Übermittlung der Information über die Ertragslage des Unternehmens mit dem Fokus auf die Entwicklung der Kosten auf Unternehmens- und auf Projektebene. Der Vorstandsvorsitzende erwartet sich hier eine monatliche Abgabe des Berichts in mündlicher und schriftlicher Form. Das bedeutet, dass eine Besprechung der wichtigsten Inhalte nach der Abgabe des Berichtes stattfindet²⁰⁹. Die Inputs dieses Prozesses sind die Informationen aus der Finanzbuchhaltung und aus dem Controlling. Der Output des Prozesses ist ein Bericht über die Ertragslage des Unternehmens und eine Besprechung dieses Berichts. Der Prozess beginnt nach dem Monatsende damit, dass der Leiter des Controllingteams Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden aufnimmt, um einen Termin für die Besprechung des Monatsergebnisses auszumachen. Der letzte Schritt des Prozesses ist die Präsentation des Berichts im Rahmen des zuvor festgelegten Meetings. Bei der Prozessidentifikation sollten auch die Schnittstellen, die Ressourcen und die Erfolgsfaktoren festgestellt werden. Dies wird im nächsten Absatz beschrieben.

Die inputseitigen Schnittstellen des Prozesses sind der Genehmigungsprozess zur Verbuchung der Kreditorenrechnungen über das digitale Prozess- und Dokumentenmanagement Programm Windream, die Übermittlung der aktualisierten Verrechnungsschlüssel durch die Human Resource Abteilung und die Geschäftsführung und die Genehmigung des Berichts durch den Vorstandsvorsitzenden. Die benötigten Human Kapital Ressourcen für diesen Prozess sind die Mitarbeiter des Controllingteams, die die Auswertungen durchführen und diese Berichte

²⁰⁸ Vgl. WAGNER (2006), S. 33, 45-84.

²⁰⁹ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. XX, Zeile 121-125.

zusammenstellen. Darüber hinaus werden sowohl die notwendigen Informationsressourcen, die Finanzbuchhaltungsdaten und die budgetierten Werte aus dem Controlling, als auch die Informationen über die noch nicht verbuchten Rechnungen, die entweder Kosten oder Leistungen darstellen, benötigt. Die erforderlichen technischen Mittel sind das Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV, das digitale Prozess- und Dokumentenmanagement Programm Windream und die MS Office Programme Excel und Power Point. Die bedeutendsten Faktoren für einen gelungenen Prozess sind die Vollständigkeit und die Richtigkeit der Daten in der Finanzbuchhaltung nach dem Monatsabschluss. Im nächsten Schritt der Vier-Schritte Methode erfolgt die visuelle Darstellung und die Analyse der Verbesserungspotenziale des Prozesses, was in den nächsten Absätzen beschrieben wird.

5.1.1 Analyse des Ist-Zustandes und der Prozessschnittstellen des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden

Die Abbildung 10 präsentiert den Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden anhand eines Flussdiagramms. Der Prozess beginnt nach dem Monatsende mit der Anfrage des Vorstandsvorsitzenden²¹⁰. Dies ist der erste Schritt des Prozesses. Dann erfolgt die Vereinbarung des Termins für die Besprechung des Vormonatsergebnisses mit dem Vorstandsvorsitzenden. Bei diesem Meeting ist auch die Bereichsleiterin der Finance und Controlling Abteilung anwesend, weswegen dieser Termin auch mit ihr abgestimmt wird. Nachdem der Termin feststeht, kontaktiert der Leiter des Controllingteams im dritten Prozessschritt die Buchhaltung, um zu erfahren, ob alle Buchungen für den vergangenen Monat in der Finanzbuchhaltung durchgeführt worden sind. Es ist möglich, dass zu diesem Zeitpunkt noch Buchungen fehlen²¹¹.

Nachdem die notwendigen Informationen der Buchhaltung zur Verfügung gestellt worden sind, werden die fehlenden Buchungen im Schritt (IIIb) durchgeführt. Der/die verantwortliche MitarbeiterIn informiert das Controllingteam, dass die fehlenden Daten in der Finanzbuchhaltung abgebildet sind. Somit können die Daten im Schritt (IV) für die Auswertung aus dem Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV exportiert, und in ein Excel-Tool eingespielt werden. Nach diesem Prozessschritt werden die Daten im vierten Prozessschritt auf ihre Vollständigkeit überprüft. Falls die Daten unvollständig sind, kontaktiert das Controllingteam im fünften Schritt die Buchhalter, die dann die fehlenden Buchungen durchführen. Weist die Kontrolle der Daten keine Probleme auf, werden die Inhalte des Berichts im Excel-Tool erzeugt.

²¹⁰ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. XX, Zeile 14-16, 118-120.

²¹¹ Mündliche Auskunft, 12.12.2018, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

der 15. des Folgemonats. Tatsächlich wird der Bericht am Ende des Folgemonats fertiggestellt. Nach der Freigabe wird der Bericht im Schritt (XIII) im Rahmen des zuvor festgelegten Meetings präsentiert²¹². Somit ist der Prozess zur Erstellung des monatlichen Berichtes an den Vorstandsvorsitzenden abgeschlossen. In den folgenden Absätzen wird die Ist-Analyse des Prozesses durchgeführt, mit dem Ziel Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Bei der Ist-Analyse sollen drei Aspekte analysiert werden: die Stimme des Kunden, die Schnittstellen und die Einflussfaktoren²¹³. Als Kunde des Prozesses kann der Vorstandsvorsitzende gesehen werden. Im Rahmen eines Interviews wurden die Erwartungen und die Prozessanforderungen ermittelt. Vonseiten des Vorstandsvorsitzenden wird ein höherer Automatisierungsgrad erwünscht und der Prozess sollte stattfinden, ohne angefragt zu werden²¹⁴. Der Prozess sollte immer am Ende des Folgemonats durchgeführt werden und es sollte in der Regel zu keinen Verzögerungen kommen. Darüber hinaus sollte ein fixer Termin für die Abgabe des Berichts vorhanden sein. Die Schnittstellen und die möglichen Gründe für die Verzögerungen werden in den nächsten Absätzen im Detail analysiert.

Der Belegfluss im Rechnungswesen hat als Vorksystem einen erheblichen Einfluss auf den Management Reporting Prozess²¹⁵. In mWS myWorld Solutions weist der Belegfluss mehrere Gründe auf, die zu Verzögerungen bei den laufenden monatlichen Buchungen führen können. Diese Verzögerungen beeinflussen direkt den bedeutendsten Erfolgseinflussfaktor eines gelungenen Management Reporting Prozesses, d.h. die Vollständigkeit und die Richtigkeit der Daten in der Finanzbuchhaltung nach dem Monatsabschluss. Die folgenden Absätze beziehen sich auf firmeninterne Gespräche mit der Leiterin der Buchhaltung²¹⁶. Die Gründe für Verzögerungen in der Buchhaltung sind fehlende Freigaben und fehlende Daten und Informationen. Als Erstes werden fehlenden Freigaben zur Verbuchung der eingetroffenen Kreditorenrechnungen als eine mögliche Ursache für Verzögerungen bei den monatlichen Buchungen analysiert. Alle eingelangten Kreditorenrechnungen werden eingescannt und in das digitale Prozess- und Dokumentenmanagement Programm Windream eingepflegt. Zeitgleich wird eine automatisierte E-Mail von Windream an die Person geschickt, die für die Buchungsfreigabe zuständig ist. Von allen eingescannten Rechnungen können nur die freigegebenen Rechnungen verbucht werden.

²¹² Mündliche Auskunft, 12.12.2018, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

²¹³ Vgl. WAGNER (2006), S. 58-60.

²¹⁴ S. Anhang XIII: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. XX, Zeile 14-16, 121-122.

²¹⁵ Vgl. WANICZEK (2002), S. 165-166.

²¹⁶ Mündliche Auskunft, 14.01.2019, Leiter der Buchhaltung Eva Kothgasser.

Dieser Freigabeprozess stellt eine Schnittstelle für den Management Reporting Prozess dar und wird im nächsten Absatz in Detail analysiert.

Auch wenn die Information über die Existenz einer Kreditorenrechnung eingelangt ist, erfolgen keine Buchungen der Rechnung bis die Freigabe in Windream erfolgt ist. Grundsätzlich gibt es drei Freigabestufen. Diese sind die technische, die kollektive und kaufmännische Freigabe. Die technische Freigabe erfolgt durch die Person, die die Bestellung gemacht hat bzw. durch die Teamleitung, zu der die Bestellung zugeordnet werden kann. Demgegenüber erfolgt die kollektive und die kaufmännische Freigabe durch den Prokuristen bzw. durch den Vorstand. In der Vergangenheit waren alle drei Freigabestufen für die Verbuchung jeder Rechnung erforderlich. Es kam zu sehr langen Verzögerungen beim Erlangen der Freigaben, weswegen dieser Prozess umgestellt wurde. Im Moment wird die technische Freigabe als die Hauptgenehmigung zur Buchung der Rechnungen gesehen, die kaufmännische und die kollektive Freigabe werden bei der Verbuchung der Rechnungen vernachlässigt. Diese werden bei der Freigabe zur Zahlung eingeholt. Auch nach der Umstellung des Freigabeprozesses gibt es trotzdem Fälle, wo es bei der technischen Freigabe zu Verzögerungen kommt. Hier kontaktiert die Buchhaltung die zuständige Person, die die Bestellung angelegt hat, oder die korrespondierende Teamleitung und fragt nach. Diese Nachfrage erfolgt in Form von einer wöchentlich ausgeschickten Erinnerungs-E-Mail. Für die Rechnungen, die vor dem Monatsbuchungsschluss noch nicht freigegeben wurden, wird eine Abgrenzung gebucht. Nach dem Erhalt der technischen Freigabe werden die Rechnungen verbucht.

Gelegentlich kommt es zu Situationen, in denen Rechnungen an die Buchhaltung spät weitergeleitet werden. Bei solchen Rechnungen, die in einem späteren Monat bei der Buchhaltung eintreffen und dementsprechend später freigegeben werden als in dem Monat, in dem die Leistung erbracht wurde, erfolgt eine rückwirkende Abgrenzung. Somit wird der Aufwand in dem Monat dargestellt, in dem die verrechnete Leistung erbracht wurde. Zum Beispiel, wenn eine Rechnung der Buchhaltung im Mai weitergeleitet und freigegeben wird, aber die Leistung bereits im Februar erbracht wurde, wird der Aufwand rückwirkend im Februar verbucht. Diese Abgrenzung ist aufgrund des Geschäftsmodells der mWS myWorld Solutions AG notwendig. Als interner Dienstleister des Konzerns verrechnet mWS myWorld Solutions AG die erbrachten Leistungen zu konzerninternen Verrechnungspreisen weiter. Diese Verrechnung erfolgt mittels Verrechnungsschlüssel. Wenn die Aufwendungen in einem anderen Monat verbucht werden, würden diese anhand von anderen Verrechnungsschlüssel weiterverrechnet werden. Dies würde eine Diskrepanz darstellen, zu der es gemäß den Transferpricing-Vereinbarungen nicht kommen

darf. Eine Darstellung der Aufwände in den Monaten, in den sie angefallen sind, stellt somit eine Notwendigkeit dar. Für den Management Reporting Prozess ist die Abgrenzung in der Finanzbuchhaltung nicht optimal, da Aufwendungen in den Vormonaten rückwirkend gebucht werden können, nachdem der entsprechende Monatsbericht bereits erstellt worden ist.

Weitere Verzögerungen bei den Verbuchungen in der Buchhaltung sind auf fehlende Daten und Informationen zurückzuführen. Es handelt sich hier um fehlende Daten für die Lohnverrechnung, Reisekostenabrechnung und die aktualisierten Informationen für die Verrechnungsschlüssel zur konzerninternen Weiterverrechnung der bereitgestellten Dienstleistungen. Die Lohnverrechnung in mWS myWorld Solutions AG wird an eine externe Firma ausgelagert, die eine weitere Schnittstelle für den Management Reporting Prozess darstellt. Am Monatsende übermittelt diese Firma die Lohnabrechnungsdaten an die Buchhaltungsabteilung der mWS myWorld Solutions AG. Die Deadline für die Weitergabe der Daten ist der fünfte Werktag des Folgemonats. Im letzten Jahr wurde die Erfassung der Mitarbeiterzeitdaten auf ein anderes Programm umgestellt. Infolgedessen wurde im vergangenen Jahr die festgelegte Deadline für die Übermittlung der Lohnabrechnungsdaten an mWS myWorld Solutions AG oft nicht eingehalten.

Weitere Verzögerungen können auf die Reisekostenabrechnung zurückgeführt werden. Die Frist für die Abgabe der Reisedaten an die HR Abteilung für die Mitarbeiter ist der 20. des Monats. Die HR Abteilung überprüft diese Daten und soll bis zum 15. des Folgemonats die Reisekostenabrechnungsdaten an die Buchhaltung weiterleiten. Hier kann es zu Verzögerungen kommen, da die Mitarbeiter, die oft Dienstreisen machen, die Abrechnung nicht immer rechtzeitig durchführen.

Darüber hinaus ist bei der Bereitstellung der notwendigen Daten an die Buchhaltung eine weitere Quelle von Verzögerungen zu finden, welche durch eine fehlende Datenlage für die monatliche, konzerninterne Verrechnung der bereitgestellten Dienstleistungen hervorgerufen werden kann. Die in Rechnung gestellten Leistungen werden nach intern festgelegten Verrechnungsschlüsseln auf die myWorld Unternehmen aufgeteilt. Diese Verrechnungsschlüssel werden am Ende jedes Monats aktualisiert. Somit kann es zu Verzögerungen bei der konzerninternen Verrechnung der erbrachten Leistungen kommen, wenn die aktuellen Verrechnungsschlüssel nicht rechtzeitig übermittelt wurden. Die Frist für die Übermittlung dieser Daten an das Controlling ist für den 10. des Folgemonats festgelegt. Das Controllingteam bereitet dann die Auswertung für die Buchhaltung vor. Wenn Informationen für die Buchungen fehlen, hält die Buchhaltung mit dem Controllingteam Rücksprache, welches dann die aktualisierten

Verrechnungsschlüssel bei der Geschäftsführung und/oder bei der HR Abteilung anfragt²¹⁷. Somit stellt der Prozess der monatlichen konzerninternen Verrechnung eine weitere Schnittstelle des Management Reporting Prozesses dar. Darüber hinaus stellt der Genehmigungsprozess durch den Vorstandsvorsitzenden noch eine Schnittstelle dar. Bevor der Bericht bei einem monatlichen Termin präsentiert wird, wird dieser entweder mündlich oder per E-Mail freigegeben. Die Tabelle 14 fasst die Schnittstellenanalyse zusammen.

Tabelle 14 Schnittstellenanalyse des Prozesses des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Schnittstelle	Was wird an der Schnittstelle übergeben?	In welcher Form findet die Übergabe statt?
1	Genehmigungsprozess über Windream	Freigaben für die Buchungen	eingescannte Rechnungen werden elektronisch freigegeben
2	Lohnabrechnungsprozess	Übermittlung der Lohnabrechnungsdaten	Lohnabrechnungsdaten werden per E-Mail an die Buchhaltung zur Verfügung gestellt
2	Reisekostenabrechnungsprozess	Reisekostenabrechnung	Reisekostenabrechnungsdaten werden per E-Mail an die Buchhaltung zur Verfügung gestellt
3	Prozess der monatlichen konzerninternen Verrechnung	Übermittlung der Verrechnungsdaten	Die Verrechnungsdaten werden per E-Mail an die Buchhaltung zur Verfügung gestellt
4	Genehmigungsprozess durch den Vorstandsvorsitzenden	Freigabe des monatlichen Berichts	Freigabe per E-Mail oder mündlich

Ein bedeutender Einflussfaktor für den Management Reporting Prozesses ist der Buchungsschluss in der Buchhaltung. Grundsätzlich ist der festgelegte Buchungsschluss in der mWS myWorld Solutions AG der 15. des Folgemonats. Diese Frist gilt für die Verbuchung aller laufenden, monatlichen Buchungen. Sollten die Rechnungen, die regelmäßig an die mWS myWorld Solutions AG verrechnet werden, noch nicht eingetroffen sein, werden diese abgegrenzt. Darüber hinaus werden die Rechnungen, die eingetroffen sind aber noch nicht freigegeben worden sind, auch abgegrenzt. Allerdings kommt es zu Situationen, wie oben angeführt, dass Rechnungen spät bzw. nach dem Buchungsschluss an die Buchhaltung weitergeleitet werden. Sowohl in solchen Fällen, als auch bei Verzögerungen der Informationsweitergabe für die Reisekostenabrechnung, die Lohnabrechnungsbuchungen und die konzerninterne Verrechnung

²¹⁷ Mündliche Auskunft, 7.2.2019, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

kommt eine andere Frist, nämlich der 15. des übernächsten Monats zu tragen. Diese Deadline gilt für die Anmeldung der Umsatzsteuer und um den Vorsteuerabzug möglichst zeitnah in Anspruch zu nehmen²¹⁸. Demzufolge kann man als Fazit festhalten, dass diese zwei Deadlines bzw. der 15. des Folgemonats und der 15. des übernächsten Monats als gleichbedeutend gesehen werden²¹⁹. Im nächsten Abschnitt werden die Verbesserungsmöglichkeiten des Reporting Prozesses an den Vorstandsvorsitzenden analysiert.

5.1.2 Verbesserungspotenziale des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden

Eine strukturierte Art für die Analyse der Verbesserungspotenziale bietet die 7-M-Methode bzw. das Ishikawa Diagramm²²⁰. Die unterschiedlichen Einflussfaktoren des Reporting Prozesses werden in die folgenden sieben Gruppen aufgeteilt – Management, Mensch, Messung, Mitwelt, Methode, Maschine und Material, wobei der Faktor „Material“ weggelassen wurde, da hierfür keine zutreffenden Merkmale für die Analyse gefunden wurden. Der Kopf des Diagrammes präsentiert das Problem, das von den Faktoren beeinflusst wird. Das zu optimierende Problem des Prozesses des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden sind die Verzögerungen und die fehlende Zuverlässigkeit des Reportings. Die angedachte Deadline für die Bereitstellung des Berichtes an den Vorstandsvorsitzenden ist der 15. des Folgemonats. Bis jetzt wurde diese Frist nicht eingehalten. Darüber hinaus ändern sich die Finanzbuchhaltungsdaten durch die rückwirkende Abgrenzung der Aufwendungen, nachdem der entsprechende Monatsbericht bereits erstellt worden ist. Die Abweichungen, die dadurch entstehen, werden kumulativ im nächsten Monatsbericht präsentiert²²¹. Somit sinkt die Zuverlässigkeit des Reportings, da sich die Inhalte der Berichte nach der Abgabe des Berichts ändern. Die folgenden Absätze analysieren die in Abbildung 11 präsentierten Faktoren.

Der Faktor „Mitwelt“ stellt die Anwendung und die Einhaltung der Regeln und Fristen verschiedener Prozesse im Unternehmen dar. Für die Abgabe des Reporting Berichts an den Vorstandsvorsitzenden wird dieselbe Frist angestrebt wie für den Monatsabschluss in der Buchhaltung²²². Darüber hinaus wird der 15. des Folgemonats nicht als Deadline für den Buchungsschluss gesehen²²³. Dies stellt eine Diskrepanz dar. Die Einhaltung der Frist für das Reporting wäre somit nur möglich, wenn die laufenden Buchungen früher erledigt werden würden. Dies ist meistens nicht der Fall, da die Buchungen oft bis zur Abgabe der Umsatzsteueranmeldung,

²¹⁸ Mündliche Auskunft, 14.01.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

²¹⁹ Mündliche Auskunft, 15.04.2019, Direktorin des Bereichs Finance und Controlling Natascha Nemecek.

²²⁰ Vgl. WAGNER (2006), S. 60-61.

²²¹ Mündliche Auskunft, 7.2.2019, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

²²² Mündliche Auskunft, 7.2.2019, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

²²³ Mündliche Auskunft, 14.01.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

bzw. bis zum 15. des Folgefolgemonats getätigt werden. Um diese Diskrepanz zu vermeiden sollte entweder die Frist für den Buchungsschluss oder die Frist für das Reporting geändert werden.

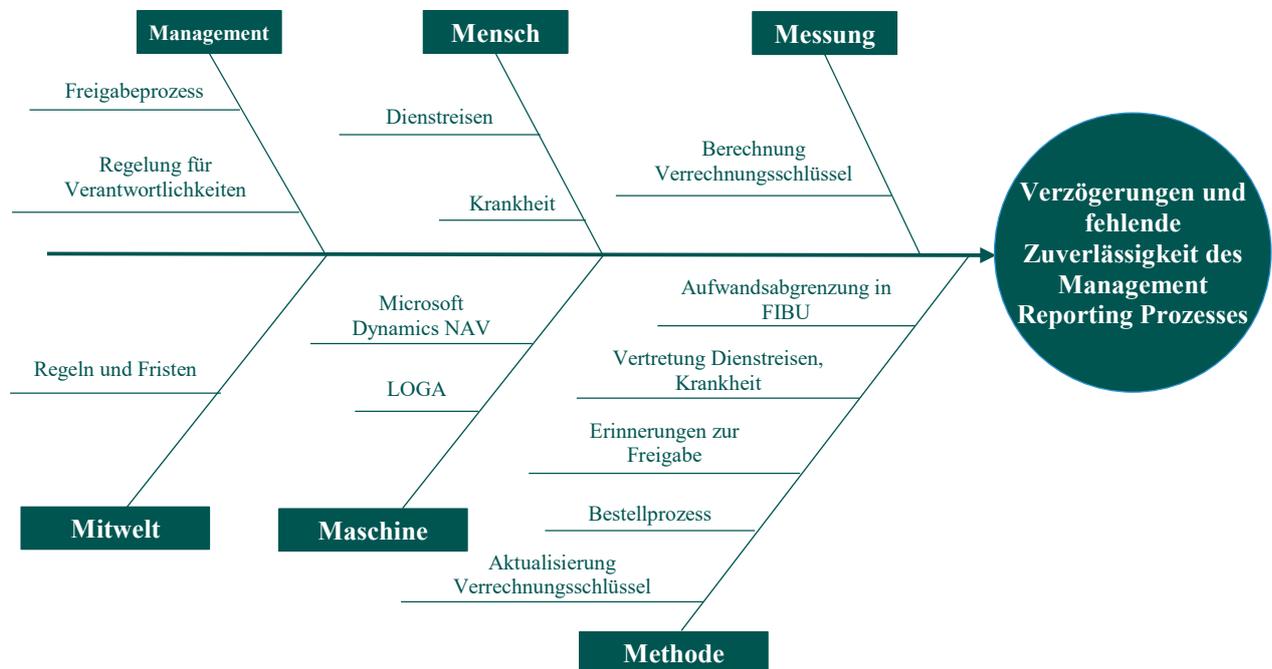


Abbildung 11 Ursachen-Wirkung Diagramm des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Quelle: eigene Darstellung.

Darüber hinaus werden die Fristen für die Zustellung der Buchungsinformation an die Buchhaltung häufig nicht eingehalten. Die Einhaltung der festgelegten Fristen weist sowohl für unternehmensinterne Schnittstellen bei der Übermittlung der aktualisierten Verrechnungsschlüssel und der Reisekostenabrechnungsdaten, als auch für die externe Schnittstelle bzw. für die externe Firma bei der Übermittlung der Lohnabrechnungsdaten Verbesserungspotenziale auf. Die späte Übermittlung der aktualisierten Verrechnungsschlüssel wird vonseiten des Controllingteams als nicht vorwiegend problematisch eingestuft, da ein Teil der konzerninternen Verrechnungen nur halbjährlich und jährlich durchgeführt wird. Somit liegt der Fokus der monatlichen Berichterstattung auf der Kontrolle der Entwicklung der Kosten, und nicht auf den Leistungen²²⁴. Eine Veränderung bei den Zuständigkeiten, der Methode und des Prozesses der Aktualisierung der Verrechnungsschlüssel ist vonseiten des Unternehmens nicht prioritär.

Darüber hinaus wird die Frist für die Übermittlung der Reisekostenabrechnungsdaten an die Buchhaltung gelegentlich überschritten. Der Grund hierfür ist die späte Abgabe der Daten

²²⁴ Mündliche Auskunft, 7.2.2019, Leiter des Controllingteams Jörg Velisek.

vonseiten der Mitarbeiter an die HR Abteilung²²⁵. Eine Optimierungsmöglichkeit hierfür wäre die Übernahme der Reisekosten wie zum Beispiel die Hotelkosten vonseiten der Mitarbeiter, um somit den Anreiz für eine zeitnahe Abgabe der Daten für eine rasche Rückvergütung zu sorgen. Im Moment übernimmt das Unternehmen die Übernachtungskosten bereits im Voraus, die Abrechnung hierfür erfolgt vor der Dienstreise. Weiters wird häufig die Frist für die Übermittlung der Lohnabrechnungsdaten vonseiten der externen Firma überschritten. Der Hauptgrund hierfür ist der Umstieg vom alten Zeitdatenerfassungsprogramm auf das neue Programm LOGA. Die Umstiegsphase hat im Sommer 2018 angefangen und wurde im März 2019 abgeschlossen. Somit sollte es bei der Zeiterfassung und auch bei der Erstellung der Lohnabrechnungsdaten in Zukunft zu keinen Verzögerungen mehr kommen²²⁶. Um eine rechtzeitige Übermittlung der Daten an die Buchhaltung zu gewährleisten, wäre eine Vorverlegung der Abgabefrist vorteilhaft.

Die zwei Gruppen der Einflussfaktoren „Management“ und „Mensch“ sind eng miteinander verbunden. Die Regelung der Verantwortlichkeiten und der momentane Freigabeprozess weisen Optimierungsbedarf auf. Die Entscheidungen über Veränderungen hierfür kann nur das Management treffen. Im Moment wird wöchentlich eine Erinnerungs-E-Mail für die ausstehenden Freigaben ausgesickt. Eine tägliche, automatisierte Erinnerungs-E-Mail-Funktion ist vonseiten des Unternehmens nicht erwünscht. Die Freigaben werden zumeist durch einige wenige Personen erteilt und eine E-Mail-Überflutung wurde den Freigabeprozess nur noch mehr verzögern²²⁷. Im Moment wird die technische Freigabe durch einige wenige Personen verzögert, die viele Dienstreisen machen, wie beim Faktor „Mensch“ dargestellt. Die physische Anwesenheit ist für die Freigabe nicht notwendig, da für die technische Freigabe in Windream nur ein Internetzugang vorausgesetzt wird. Trotzdem kommt es zu Verzögerungen, da der Freigabeprozess während einer Dienstreise als weniger prioritär eingestuft wird. Darüber hinaus kommt es zu Verzögerungen der Freigaben, wenn die zuständige Person krank ist²²⁸. Eine Optimierungsmöglichkeit ist die Einführung einer Vertretungsfunktion. Im Moment gilt die Vertretung nur für den Urlaub. Diese Vertretungsfunktion sollte erweitert werden, sodass die Erteilung der Freigabe durch die vertretende Person erledigt werden kann, falls die zuständige Person krank oder dienstlich unterwegs ist und somit der Aufgabe der Freigabeerteilung nicht nachkommen kann.

²²⁵ Mündliche Auskunft, 14.01.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

²²⁶ Mündliche Auskunft, 14.01.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

²²⁷ Mündliche Auskunft, 7.03.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

²²⁸ Mündliche Auskunft, 7.03.2019, Leiterin der Buchhaltung Eva Kothgasser.

Letztens bewirkt die rückwirkende Abgrenzung der Aufwendungen in der Finanzbuchhaltung eine Verringerung der Zuverlässigkeit des Reportings. Die Abweichungen, die durch die rückwirkende Abgrenzung entstehen, werden nicht mehr separat für den betroffenen Monat analysiert. Somit kommt es dazu, dass sich die Inhalte von bereits abgegebenen Berichten im Nachhinein ändern. In der Finanzbuchhaltung ist diese Abgrenzung nicht notwendig, da die Erträge und Aufwendungen nur unterjährlich abgegrenzt dargestellt werden müssen. Eine monatliche Abgrenzung ist in der Finanzbuchhaltung nicht nötig. Dadurch, dass die monatliche Abgrenzung aufgrund des Geschäftsmodells der mWS myWorld Solutions AG notwendig ist, sollte dies im Controlling Modul im Programm Microsoft Dynamics NAV gemacht werden. Hier sollte der Leistungszeitraum angegeben werden, damit eine korrekte Verrechnung konzernintern erfolgen kann. Für die Ist-Budget Abweichungsanalyse ist die monatliche Abgrenzung nicht notwendig.

Als nächster Schritt im Vier-Schritte Modell nach Wagner erfolgt die Klassifizierung der Verbesserungspotenziale nach der Bedeutung für den Prozess und nach dem Aufwand zur Umsetzung²²⁹. Die Tabelle 15 stellt die oben angeführten Verbesserungspotenziale mit ihrer Bedeutung für den Prozess und den Aufwand zur Umsetzung dar. Für die Bewertung wurde eine Notenskala von 1 bis 5 verwendet. Die Note 1 stellt eine hohe Bedeutung bzw. hohen Aufwand dar. Demgegenüber stellt die Note 5 einen niedrigen Aufwand bzw. geringe Bedeutung dar.

Tabelle 15 Analyse der Verbesserungspotenziale. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Verbesserungspotenziale	Bedeutung für den Prozess (1-5)	Aufwand zur Umsetzung (1-5)
1	Vorverlegung der Frist für den Buchungsschluss	2	1
2	Verschiebung der Frist für das Reporting	1	4
3	Veränderung bei den Zuständigkeiten, der Methode und des Prozesses der Aktualisierung der Verrechnungsschlüssel	3	1
4	Vorverlegung der Abgabefrist für die externe Firma	2	4
5	Einführung einer Vertretungsfunktion für die Zuteilung der Buchungsfreigaben	2	3
6	Abgrenzung der spät freigegebenen Rechnungen im Controlling Modul	1	1

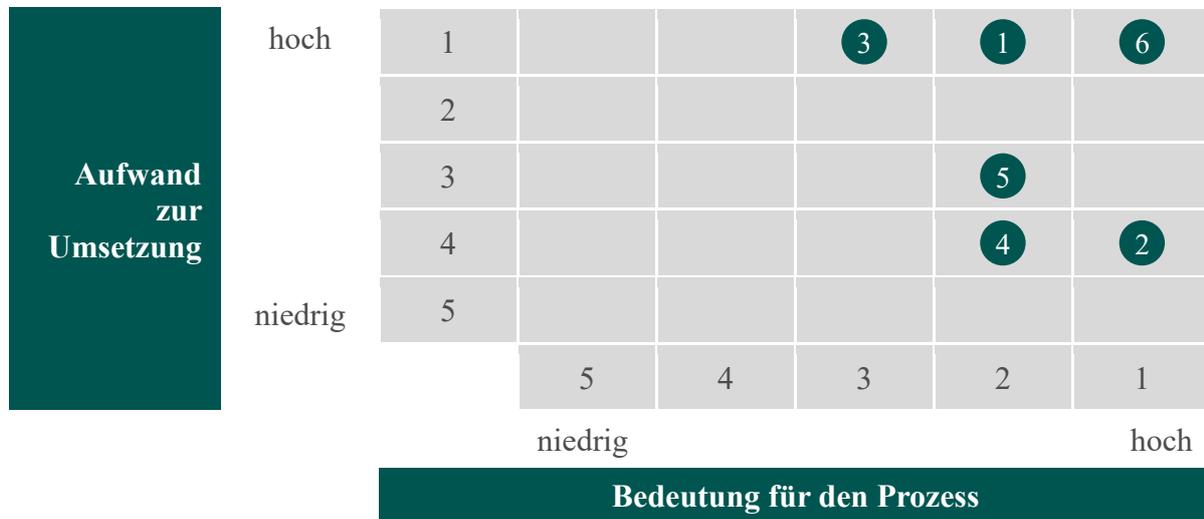
Bedeutung bzw. Nutzen für den Prozess 1 (hoch) – 5 (niedrig)

Aufwand für die Umsetzung des Verbesserungspotenzials 1 (hoch) – 5 (niedrig)

²²⁹ Vgl. WAGNER (2006), S. 65.

Die Tabelle 16 präsentiert eine Portfolio-Darstellung der oben angeführten Verbesserungspotenziale.

Tabelle 16 Portfolio-Darstellung der Verbesserungspotenziale. Quelle: in Anlehnung an Wagner (2006), S. 65.



Für die Optimierung sind die bedeutendsten Verbesserungspotenziale die Verschiebung der Frist für das Reporting und die Abgrenzung der spät eingetroffenen Rechnungen im Controlling Modul. Während ersteres relativ leicht umsetzbar wäre, wird die Umsetzung der Abgrenzung der spät eingetroffenen Rechnungen im Controlling Modul als schwer eingeschätzt. Der Aufwand für die Umsetzung dieser Veränderung wird als hoch eingeschätzt, da ein zusätzliches Feld für den Leistungszeitraum im Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV programmiert werden muss. Um eine Auswertung für die Leistungen, die sich auf mehrere Monate beziehen, durchführen zu können, sollte diese Auswertung anhand des Feldes Leistungszeitraum durchgeführt werden. Somit wäre die korrekte konzerninterne Verrechnung der erbrachten Leistungen ohne rückwirkende Abgrenzung in der Finanzbuchhaltung möglich. Im Moment ist es möglich ein Leistungsdatum einzugeben. Eine Auswertung nach Leistungsdatum wäre zurzeit nur korrekt, wenn jede Rechnung sich nur auf einen einzigen Monat beziehen würde. Um eine Auswertung für die Leistungen, die sich auf mehrere Monate beziehen, durchführen zu können, muss der Leistungszeitraum berücksichtigt werden.

5.1.3 Konzeption des Soll-Prozesses und Realisierung des Verbesserungspotenzials

Im dritten Schritt des Vier-Schritte Modells nach Wagner erfolgt die Konzeption des Soll-Prozesses und die Definition der Prozessziele. Die Prozessziele sollten einerseits mit den unternehmensweiten Zielvorgaben einhergehen und andererseits auch technisch umsetzbar sein²³⁰.

²³⁰ Vgl. WAGNER (2006), S. 74.

Somit sollten bei der Prozesszielbestimmung sowohl der Top-Down, als auch der Bottom-Up Ansatz angewendet werden. Für den Reportingprozess ist es vonseiten des Berichtsempfängers eine Anforderung, dass dieser Prozess monatlich und ungefragt durchgeführt wird. Die Berichtsabgabe soll auch eine mündliche Besprechung der Inhalte einschließen²³¹. Um aus diesen Anforderungen konkrete Prozessziele abzuleiten, müssen erst die relevanten Prozessgrößen bezüglich ihrer Quantifizierbarkeit, Beeinflussbarkeit und Nachvollziehbarkeit untersucht werden. Eine messbare, leicht verständliche und beeinflussbare Messgröße des Prozesses ist die Abgabefrist. Vonseiten des Controllings ist die angedachte Frist des 15. des Folgemonats für das Reporting nicht einhaltbar, da für mehrere Schnittstellen zu anderen Prozessen, wie im Kapitel 5.1.2 analysiert, dieselbe Deadline gilt. Somit wird der 20. des Folgemonats als Abgabefrist des Berichts an den Vorstandsvorsitzenden in schriftlicher Form gesetzt. Darüber hinaus ist die Anzahl der Veränderungen der Berichtsinhalte nach der Abgabe des Berichts eine weitere relevante Messgröße des Prozesses. Die Validität der Daten ist aufgrund nachträglicher Veränderungen der Berichtsinhalte nicht gegeben. Somit entstehen zwei Problempotenziale: Einerseits können falsche Entscheidungen aufgrund der inkorrekten Datenlage getroffen werden und andererseits kann die Verlässlichkeit der Berichtsinhalte verloren gehen²³². Somit ist diese Prozesskennzahl bedeutend für den Prozess. Das gesetzte Ziel ist es, die maximale Validität der Daten zu erreichen, welche erst gegeben ist, wenn es zu keinen nachträglichen Änderungen nach der Abgabe des Berichts kommt. Tabelle 17 präsentiert die zwei festgehaltenen Ziele, deren Messfrequenz und die Verantwortlichkeiten für die Erreichung der beiden Prozessziele.

Tabelle 17 Prozessziele des Management Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe des Management Reporting Berichts an den Vorstandsvorsitzenden	Vermeidung von Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Datum der Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	20. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Monatlich	Monatlich
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

Darüber hinaus wurde als Output der Prozessoptimierung eine Prozessbeschreibung des Soll-Prozesses erstellt, welche im Anhang IX dargestellt ist. Der Zweck, die Ziele, die Verantwortlichkeiten und die Darstellung des Prozesses sind Bestandteile der

²³¹ Vgl. Anhang XIII: Transkription des Interviews, Zeile 97-104.

²³² Vgl. KOBLINGER (2011): S. 16.

Prozessbeschreibung. Als Prozesseigner, bzw. Prozessverantwortlicher, ist der Leiter des Controllingteams definiert. Somit sorgt der Leiter des Controllingteams für die Einhaltung der in Tabelle 17 definierten Prozessziele. Darüber hinaus liegt auch die Verantwortung für die Ursachenforschung und für die Ableitung der notwendigen Maßnahmen bei Nichteinhaltung von Zielvorgaben beim Leiter des Controllingteams. Somit soll die Zielerreichung in Zukunft sichergestellt werden. Die Darstellung des Prozesses erfolgt in einem Flussdiagramm, das neun Prozessschritte zusammenfasst. Zu Beginn des Prozesses wird der Termin für die Besprechung des Berichts festgelegt. Hierfür nimmt der Leiter des Controllingteams Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden auf. Somit wird die Anfrage des Berichts vonseiten des Vorstandsvorsitzenden eliminiert. Im nächsten Schritt informiert die Buchhaltung das Controllingteam über den fertiggestellten Monatsabschluss, dessen Fertigstellungstermin der 15. des Folgemonats ist. Somit wird das Bewusstsein für die Anwendung und die Einhaltung der Frist für den Monatsabschluss gefördert, da die Buchhaltung das Controllingteam aktiv über den Monatsabschluss informiert. Im nächsten Schritt werden die Daten aus dem Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV exportiert und in ein Excel-Tool eingespielt. Im Anschluss werden diese Daten auf ihre Vollständigkeit überprüft. Es sollte nur mehr in Ausnahmefällen zu nachträglichen Buchungen kommen, da zu diesem Zeitpunkt alle Buchungen bereits durchgeführt sein sollten. Die Buchhaltung führt die fehlenden Buchungen durch und informiert das Controllingteam, das infolgedessen mit der Bearbeitung der Daten beginnt.

Die Inhalte werden dann im fünften Prozessschritt in Form von Tabellen und Grafiken vorbereitet. Bei Abweichungen von den budgetierten Werten werden die zuständigen Personen kontaktiert, um die Gründe für diese Budget-Ist Differenzen zu erfahren. Diese Ursachen werden dokumentiert. Das im Kapitel 4.4 beschriebene, optimierte Reporting Tool ermöglicht die Aufbereitung des kompletten Berichts in MS Excel. Folglich sind das Kopieren und die Bearbeitung einzelner Tabellen und Grafiken in MS Power Point nicht mehr notwendig, was eine Zeitersparnis mit sich bringt. Nach der Bearbeitung und Auswertung der Daten wird der Bericht in Form einer PDF-Datei an den Vorstandsvorsitzenden zur Freigabe geschickt. Wenn Änderungswünsche vorliegen, werden diese in die Berichtsinhalte eingearbeitet. Nach der Freigabe der Inhalte wird der Bericht an den Vorstandsvorsitzenden und an die Direktoren des Bereichs Finance und Controlling geschickt und im Rahmen des zuvor festgelegten Meetings dem Vorstandsvorsitzenden und der Direktorin des Bereichs Finance und Controlling präsentiert.

Im letzten Schritt der Prozessoptimierung werden, im Rahmen der Realisierung des Verbesserungspotenzials, die Maßnahmen definiert, um vom Ist-Prozess als Ausgangspunkt den

Soll-Prozess zu erreichen²³³. Die durchzuführenden Maßnahmen sind auf die Gewährleistung der fristgerechten Zurverfügungstellung und der Zuverlässigkeit des Reportings ausgerichtet. Um die Zuverlässigkeit des Reportings zu gewährleisten, soll, anstatt der rückwirkenden Abgrenzung der spät eingetroffenen Rechnungen in der Finanzbuchhaltung, der Leistungszeitraum dieser Rechnungen im Controlling-Modul des Programmes Microsoft Dynamics NAV vermerkt werden. Hierfür ist es notwendig, die Eigenschaft „Leistungszeitraum“ für Rechnungen einzuführen. Die Buchung von spät eingetroffenen Rechnungen, die sich auf mehrere Monate beziehen, erfolgt in der offenen Buchungsperiode mit Angabe des Zeitraums, in dem die Leistung stattgefunden hat. Dies ermöglicht die Auswertung der auf die zutreffenden Monate periodisierten Kosten für die konzerninterne Leistungsverrechnung. Darüber hinaus führt dies zu einer Reduktion der Änderungen der Inhalte des Reportings nach der Abgabe des Berichts, was die Validität der Daten und somit die Zuverlässigkeit des Reportings gewährleistet.

Weiters ist es notwendig, den Freigabeprozess der Kreditorenrechnungen zu beschleunigen. Hierfür ist die Definition einer Vertretungsfunktion im Falle von Dienstreisen und Krankenstand notwendig. Somit wird ein möglichst früher Vorsteuerabzug ermöglicht, was in der Vergangenheit ein bedeutender Grund für Buchungen von Kreditorenrechnungen nach dem Buchungsschluss war. Darüber hinaus ist die Vorverlegung der Abgabefrist der Lohnabrechnungsdaten für die externe Firma eine weitere Maßnahme zur Realisierung des Verbesserungspotenzials. Dies erleichtert die Einhaltung des Monatsabschlusses in der Buchhaltung. Die Verantwortlichkeiten und die Termine für die Erledigung der Maßnahmen werden in der Tabelle 18 angeführt.

Tabelle 18 Maßnahmen zur Realisierung des Verbesserungspotenzials. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Maßnahmen zur Umsetzung der Optimierung	Verantwortung	Termin
1	Eigenschaft „Leistungszeitraum“ einzuführen	ERP-Abteilung	31.07.2019
2	Schulungen für die Periodisierung der Kosten im Controlling-Modul	Leitung Controlling	30.08.2019
3	Definition des Vertretungsfunktion für den Freigabeprozess	Geschäftsführung	30.08.2019
4	Vorverlegung der Abgabefrist für die Lohnabrechnungsdaten	Leitung FI&CO	erledigt

²³³ Vgl. WAGNER (2006), S. 81-84.

5.2 Prozess des Reportings an den Vorstand

Der Prozess des Reportings an den Vorstand ist ähnlich aufgebaut wie der Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Das Ziel des Reportings an den Vorstand ist die Übermittlung der Information über die Ertragslage des Unternehmens einmal pro Quartal. Der Prozess beginnt damit, dass der Vorstand im Rahmen der Quartalssitzung den Termin für die nächste Sitzung festlegt. Der letzte Prozessschritt ist die Präsentation des Berichts an den Vorstand durch den Vorstandsvorsitzenden. Die Inputs für diesen Prozess weichen nicht von jenen des monatlichen Reportings an den Vorstandsvorsitzenden ab, d.h. auch bei diesem Prozess werden Informationen aus der Finanzbuchhaltung und aus dem Controlling als Eingaben benötigt. Der Output des Prozesses ist ein Bericht über die Ertragslage des Unternehmens und eine Präsentation dieses Berichts im Rahmen der Vorstandssitzung. Die Voraussetzungen für einen gelungenen Prozess sind die rechtzeitige Übergabe der Information über den Sitzungstermin an das Controllingteam und die Vollständigkeit und die Richtigkeit der Daten in der Finanzbuchhaltung. Die Abbildung 12 stellt das Flussdiagramm der Prozessschritte dar.

Nachdem der Termin für die Vorstandssitzung festgelegt worden ist, informiert der Vorstandsvorsitzende das Controllingteam darüber und legt die Änderungswünsche am letzten Bericht an den Vorstandsvorsitzenden vor. Diese Änderungsaufforderungen beziehen sich auf den Bericht des letzten Quartalsmonats an den Vorstandsvorsitzenden, da dieser als Basis für den Vorstandsbericht dient. Der Unterschied zwischen dem Vorstandsbericht und dem Bericht an den Vorstandsvorsitzenden des letzten Quartalsmonats ist der Detaillierungsgrad. Dem Vorstand wird eine abgespeckte Version des Berichtes an den Vorstandsvorsitzenden vorgelegt. Die angefragten Anpassungen werden in die bestehenden Auswertungen eingearbeitet, dann in eine Power Point Vorlage eingefügt und dem Vorstandsvorsitzenden zur Freigabe geschickt. Nach der Freigabe wird der Bericht an den Vorstandsvorsitzenden per E-Mail zugeschickt. Bei den Vorstandssitzungen ist nur der Vorstand anwesend, der Leiter des Controllings ist nicht präsent. Aus diesem Grund präsentiert der Vorstandsvorsitzende dem Vorstand die Inhalte des Vorstandsberichts. Somit ist der Prozess des Reportings an den Vorstand abgeschlossen.

Tabelle 19 Prozessziele des Management Reportings an den Vorstand. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe des Management Reporting Berichts	Vermeidung von Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Datum der Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	30. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Quartalsweise	Quartalsweise
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

5.3 Prozess des Reportings an die Bereichsleiter

Im Moment ist im Unternehmen kein Prozess zur Berichtserstellung an das mittlere Management aufgesetzt. Der Zweck des Reportings an die Bereichsleiter ist die monatliche Übermittlung der Information über die Ist-Budget-Abweichungen der Kosten der eigenen Abteilung. Dieser Prozess hat eine spätere Zustellungsfrist als das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden. Die gesetzte Zustellungsfrist für die Verteilung der Bereichsleiterberichte ist der 30. des Folgemonats. Im Vergleich zum Reporting an den Vorstandsvorsitzenden fallen mehrere Prozessschritte beim Prozess des Reportings an die Bereichsleiter weg wie zum Beispiel die Kontrolle der Datenvalidität und die Rücksprache mit der Buchhaltung bei fehlenden Buchungen, da zu diesem Zeitpunkt alle Buchungen durchgeführt sein sollten. Das Flussdiagramm im Anhang XI stellt den kurzen Ablauf des Prozesses dar. Im ersten Prozessschritt erfolgt der Datenexport aus Microsoft Dynamics NAV. Dann erfolgt die Kontrolle der Veränderungen der Berichtsinhalte des vorherigen Monats, um das Ziel der Zuverlässigkeit des Reportings zu verfolgen. Dann werden die Inhalte im Excel Tool bearbeitet und im PDF-Format aus dem Tool exportiert. Die Berichte werden an die zehn Bereichsleiter der mWS myWorld Solutions AG per E-Mail gesendet. Die Namen der Bereiche und deren Leiter werden auf Wunsch des Partnerunternehmens nicht veröffentlicht. Die Tabelle 20 fasst die zwei Ziele des Reportingprozesses an die Bereichsleiter zusammen.

Tabelle 20 Prozessziele des Management Reportings an die Bereichsleiter. Quelle: eigene Darstellung.

Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe der Management Reporting Berichte	Vermeidung von Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Datum der Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	30. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Monatlich	Monatlich
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

6 Resümee

mWS myWorld Solutions AG ist ein Dienstleistungsunternehmen, das ausschließlich konzernintern den Unternehmen der myWorld Gruppe Supportdienstleistungen liefert. Zusammen mit dem stetigen Wachstum des Unternehmens, ist auch der Bedarf an Steuerung und Kontrolle des Unternehmens gewachsen. Demzufolge wurde im Rahmen dieser Masterarbeit das Management Reporting optimiert, da das Reporting eine bedeutende Informationsversorgungsquelle zur Steuerung des Unternehmens darstellt. Die Ergebnisse der Masterarbeit und die Antworten auf die im Einleitungskapitel gestellten Forschungsfragen werden im folgenden Kapitel zusammengefasst. Darauf folgt eine kritische Reflektion der Ergebnisse und eine Diskussion weiterer Optimierungspotenziale, welche einen Ausblick in die Zukunft darstellt.

6.1 Zusammenfassung

Die Problemstellung dieser Masterarbeit ist die Optimierung des Management Reporting Prozesses und der Inhalte der Berichte, sodass diese den Zweck des Reportings erfüllen. Die erste Fragestellung, die sich daraus ergibt, ist jene nach dem Zweck des Reportings. Die detaillierten Fragestellungen zur Inhaltsoptimierung sind erstens die Frage nach dem optimalen Grad der Aggregation der Berichtsinhalte, zweitens die Frage nach der optimalen Darstellung der Inhalte und drittens die Frage danach, welche Leistungskennzahlen in das Reporting aufgenommen werden müssen. Zur Prozessoptimierung ist die erste Fragestellung jene nach der Prozessabgrenzung, welche den Anfang und das Ende des Berichterstattungsprozesses festsetzt. Die weiteren zwei Fragestellungen zur Prozessoptimierung sind, welche Veränderungen bei den Prozessschritten bzw. Schnittstellen zu anderen Prozessen vorgenommen werden sollen, um einerseits eine fristgerechte Zurverfügungstellung der Berichte und andererseits eine hohe Zuverlässigkeit des Reportings zu gewährleisten.

Zu Beginn dieser Masterarbeit werden im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen erläutert, die eine Basis für die praktische Optimierung darstellen. Die Unterscheidung zwischen den Termini betriebliches Berichtswesen, innerbetriebliches Berichtswesen und Management Reporting wurde anhand der Informationsadressaten bei der Begriffsabgrenzung dargestellt. Darauf folgend wurden die fünf Kernmerkmale des Management Reportings im Unterkapitel 2.2 erläutert. Hier wurden notwendige Bestandteile des Reportings aufgezeigt, die problematischen Aspekte des Informationsbedarfs, -nachfrage und -angebot in Bezug auf den Berichtszweck diskutiert und die graphischen Darstellungsmöglichkeiten, einschließlich der mithilfe von BI Tools ermöglichten Präsentationsformen, analysiert. Um die theoretische Basis für die Einführung der Kennzahlen zu erläutern, wurden im Unterkapitel 2.3 die Funktionen, die Stärken, die

Schwächen der Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die geeigneten Kennzahlen für unterschiedliche Organisationsstrukturen nach dem Grad an Verantwortung und Autonomie analysiert. Da die besondere Ausgangssituation im Unternehmen für die Optimierung des Reportings eine entscheidende Rolle spielt, wurde das Unterkapitel 2.4 den speziellen Merkmalen der Dienstleistungsunternehmen, wie Immaterialität, Integration des externen Faktors und fehlendem direkten Markbezug der konzerninternen Servicefirmen gewidmet. Am Ende des Kapitels 2 wurden die prozessrelevanten Aspekte des Management Reportings, wie die Zustellungsfristen, der Belegfluss der Vorsysteme und die Informationslieferungsarten erläutert.

Darauf folgt das Kapitel 3 mit der Beschreibung der Methoden, die im Rahmen dieser Masterarbeit eingesetzt wurden, um die Forschungsfragen zu beantworten. Für die Inhaltsoptimierung wurde das fünf-Schritte Modell nach Waniczek (2009) angewendet, während für die Prozessoptimierung die 4-Schritte Methode nach Wagner (2006) eingesetzt wurde. Als Basis für die Analyse des Ist-Zustandes dienten firmeninterne Gespräche und eine Dokumentanalyse. Darüber hinaus wurde ein leitfadengestütztes Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden durchgeführt, um den Zweck des Reportings und die Optimierungspotenziale sowohl hinsichtlich des Inhalts, als auch hinsichtlich des Prozesses in Erfahrung zu bringen. Für die Vorauswahl zur Ermittlung der Kennzahlen wurde ein Workshops mit der Direktorin des Bereichs Finance und Controlling und mit dem Leiter des Controllingteams durchgeführt. Die Endauswahl der Kennzahlen wurde mittels Scoring-Modells ermittelt. Hierfür wurde ein Fragebogen erstellt und an den Vorstand und an die Führungskräfte des Bereichs Finance und Controlling verschickt.

Mit dem Kapitel 4 „Inhaltsoptimierung des Management Reportings“ beginnt der Praxisteil dieser Masterarbeit. Als Erstes wurde die besondere Ausgangssituation des Kooperationspartners beschrieben. mWS myWorld Solutions AG ist, als konzerninterner Dienstleister, durch einen fehlenden direkten Markbezug und durch maßgeschneiderte Leistungen mit komplexen Inputfaktoren und Qualitätsmerkmalen charakterisiert. Demzufolge ist das für mWS myWorld Solutions AG geeignete Steuerungsmodell das „Cost Center“ Führungsmodell, welches den Fokus auf Kostenkontrolle legt. Im Rahmen der Analyse des Ist-Zustandes der Berichtsinhalte wurde festgestellt, dass das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand eine Ermittlung der Ist-Budget Abweichung für Kosten und Leistungen ist, wobei der Fokus sinnvollerweise auf der Ermittlung der Ist-Budget Kostenabweichungen gelegt wird.

Im Unterkapitel 4.3 werden die Soll-Inhalte des Reportings definiert, welcher die Forschungsfrage nach dem Berichtszweck und die Forschungsfragen zur Inhaltsoptimierung

beantwortet. Der Zweck des Reportings wurde je nach Berichtsempfänger ermittelt. Das Ziel des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden ist die Übermittlung der Information über die Ertragslage des Unternehmens mit dem Fokus auf die Entwicklung der Kosten auf Unternehmens- und auf Projektebene. Für das Reporting an den Vorstand gilt derselbe Zweck, jedoch unterscheidet sich die Berichtsfrequenz und der Grad der Detailliertheit, da das Reporting an den Vorstand vierteljährlich stattfindet und eine teilweise weniger detaillierte Version eines Berichts an den Vorstandsvorsitzenden darstellt. Der Zweck des Reportings an die Bereichsleiter ist die monatliche Übermittlung der Information über die Ist-Budget-Abweichungen der operativen Kosten des jeweiligen Bereichs. Des Weiteren wurden die Soll-Inhalte des Reportings konzipiert. Hierdurch wurde die Forschungsfrage nach dem optimalen Grad der Aggregation beantwortet. Der Grad der Aggregation wurde für das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand durch eine zusätzliche Darstellung der Budget-Ist Abweichungsanalyse auf Projektebene optimiert. Des Weiteren wurde die Forschungsfrage nach der optimalen Darstellung beantwortet. Hierfür wurde ein Ampelsystem eingeführt. Die Schwellenwerte hierfür wurden folgendermaßen gesetzt: eine Abweichung von 5 bis 10% wird durch eine gelbe Ampelfarbe gekennzeichnet, während die Ampel für eine Abweichung von über 10% rot zeigt.

Die letzte Forschungsfrage zur Inhaltsoptimierung bezieht sich auf die Einführung der Kennzahlen in das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand. Hierfür wurde durch die Direktorin des Bereichs Finance und Controlling und durch den Leiter des Controllingteams, im Rahmen eines Workshops, von 70 vorgestellten Kennzahlen eine Vorauswahl von 16 Leistungsindikatoren getroffen. Die Endauswahl der Kennzahlen wurde mittels Scoring-Modell getroffen. Hierfür wurde ein zuvor erstellter Fragebogen von zwei Vorstandsmitgliedern und von drei Führungskräften aus dem Bereich Finance und Controlling ausgefüllt. In diesem Fragebogen wurden die 16 vorausgewählten Kennzahlen nach den Kriterien Informationsgehalt, Problemerkennungspotenzial, Steuerungspotenzial, Verständlichkeit bzw. Nachvollziehbarkeit bewertet. Danach wurden diese Bewertungen gewichtet und für jede Kennzahl wurde der Nutzwert ermittelt. Die fünf Kennzahlen mit der besten Bewertung wurden in das Reporting aufgenommen. Diese sind Umlaufintensität, Umsatzwachstum, Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital. Weiters wurden die Grenzwerte für das Ampelsystem für diese Kennzahlen ermittelt. Hierfür wurde eine Benchmarking Analyse mit 23 deutschen Unternehmen aus der IT Dienstleistungsbranche durchgeführt. Die Grenzwerte wurden anhand der vorgegebenen Werte in der Literatur und der Mittelwerte und der Standardabweichung aus der Benchmarking Analyse für jede Kennzahl ermittelt.

Die technische Optimierung der Inhalte erfolgte in MS Excel. Auch vor der Optimierung wurde die Auswertung der Daten für das Management Reporting bereits in MS Excel durchgeführt. Diese Version des Auswertungstools war starr, da jede Veränderung im Kontenplan der Finanzbuchhaltung eine Anpassung in dem Auswertungstool bedingte. Dies wurde im neuen Auswertungstool optimiert. Darüber hinaus wurde eine Auswertung auf Projektebene hinzugefügt. Hierfür ist es notwendig, für jedes Projekt einen Basisdatensatz als Arbeitsmappe zur Verfügung zu stellen. Im Arbeitsblatt für jedes Projekt gibt es eine „Ja/Nein“ Auswahl mit der man das Projekt auf aktiv oder auf inaktiv setzen kann. Es wurde ein Makro eingebaut, mit dessen Hilfe für Projekte, die auf aktiv gesetzt wurden, eine zusätzliche Auswertung gestartet wird. Zusätzlich zu dieser Auswertung auf Projektebene, wird auch eine Auswertung der Kosten und Leistungen auf Unternehmensebene, exklusive der Projektkosten und -leistungen durchgeführt. Somit ist eine Abweichungsanalyse auf drei verschiedenen Ebenen ermöglicht – für das gesamte Unternehmen, für die einzelnen Projekte und für das Unternehmen exklusive Projekte. Darüber hinaus ist es mittels eines weiteren Makros möglich, den Bericht mit einem Knopfdruck im PDF-Format zu speichern. Somit müssen die Inhalte nicht mehr zusätzlich in Power Point bearbeitet werden.

Im Kapitel 5 wurde die Prozessoptimierung beschrieben. Der Fokus der Prozessoptimierung lag am Reporting an den Vorstandsvorsitzenden. Die Optimierungsmöglichkeiten für diesen Prozess gelten auch für die Prozesse des Reportings an den Vorstand und für jenes an die Bereichsleiter. Als Erstes wurde die Frage nach der Prozessabgrenzung beantwortet. Der Prozess des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden beginnt im ersten Schritt mit einer Anfrage des Vorstandsvorsitzenden. Der letzte Schritt des Prozesses ist die Präsentation des Berichts in einem Meeting. Der gesamte Prozess wurde graphisch in einem Flussdiagramm dargestellt. Des Weiteren wurden die Verbesserungspotenziale ermittelt. Diese liegen bei der Anfrage nach dem Bericht und bei den Schnittstellen zu anderen Prozessen. Eine Berichts-anfrage sollte obsolet werden, da der Reportingprozess stattfinden sollte, ohne extra angefragt werden zu müssen. Des Weiteren ist ein höherer Automatisierungsgrad erwünscht. Außerdem besteht eine Diskrepanz hinsichtlich der Fristen für die Abgabe des Reporting Berichts an den Vorstandsvorsitzenden und für den Monatsabschluss in der Buchhaltung, welche auf denselben Tag fielen. Darüber hinaus wurden die Fristen für die Zustellung der Buchungsinformation, wie den Reisekosten- und Lohnabrechnungsdaten an die Buchhaltung häufig nicht eingehalten. Diese Aspekte führten zu Verzögerungen im Reportingprozess. Darauf aufbauend wurde die erste Fragestellung zur Prozessoptimierung beantwortet: Um eine fristgerechte Zurverfügungstellung der Berichte des

Reportings zu gewährleisten, sollen die Abgabefrist für die externe Lohnabrechnungsfirma vorverlegt werden und die Frist für das Reporting verschoben werden.

Darüber hinaus liegt ein weiteres Optimierungspotenzial bei der rückwirkenden Abgrenzung der Aufwendungen in der Finanzbuchhaltung, welche zu einer Verringerung der Zuverlässigkeit des Reportings führt. Hier wurden Optimierungspotenziale ermittelt und somit die zweite Frage zur Prozessoptimierung beantwortet. Um die Zuverlässigkeit des Reportings zu gewährleisten, soll, anstatt der rückwirkenden Abgrenzung der spät eingetroffenen Rechnungen in der Finanzbuchhaltung, der Leistungszeitraum dieser Rechnungen im Controlling-Modul des Programmes Microsoft Dynamics NAV vermerkt werden. Die Buchung von spät eingetroffenen Rechnungen, die sich auf mehrere Monate beziehen, soll in der offenen Buchungsperiode mit Angabe des Zeitraums, in dem die Leistung stattgefunden hat, erfolgen. Weiters ist es notwendig, den Freigabeprozess der Kreditorenrechnungen durch die Definition einer Vertretungsfunktion im Falle von Dienstreisen und Krankenstand zu beschleunigen.

Zusammenfassend wurde im Rahmen dieser Masterarbeit der Zweck des Reportings formuliert. Als Output der Inhaltsoptimierung wurde ein MS Excel-Tool erstellt, in dem eine zusätzliche Darstellung der Ist-Budget-Abweichungsanalyse auf Projektebene, ein Ampelsystem und fünf Kennzahlen eingeführt wurden. Als Output der Prozessoptimierung wurden Prozessbeschreibungen konzipiert. Nach dem Umsetzen der definierten Optimierungsmaßnahmen für den Reportingprozess, wie die Verschiebung der Frist für das Reporting und die Abgrenzung der spät freigegebenen Rechnungen im Controlling Modul, wird die fristgerechte Abgabe der Berichte und die Zuverlässigkeit des Reportings gewährleistet.

6.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die im Rahmen der Masterarbeit konzipierten Prozessbeschreibungen sollten im nächsten Schritt verbindlich in den Prozess des Management Reportings integriert werden. Um die Einhaltung der festgesetzten Prozessziele zu gewährleisten, sollten die im Rahmen der Masterarbeit definierten Maßnahmen umgesetzt werden. Eine dieser Maßnahmen bzw. die Vorverlegung der Abgabefrist für die Lohnabrechnungsdaten ist bereits durchgeführt worden. Die anderen Maßnahmen zur Umsetzung der Optimierung bzw. die Einführung der Eigenschaft „Leistungszeitraum“ in Microsoft Dynamics NAV, die Schulungen für das Controllingteam hinsichtlich der Periodisierung der Kosten im Controlling-Modul und die Einführung einer Vertretungsfunktion für den Freigabeprozess sind noch ausständig. Erst nach der Durchführung dieser Maßnahmen sind die in den Prozessbeschreibungen festgehaltenen Ziele erreichbar.

Darüber hinaus ist es festzuhalten, dass die Endauswahl der Kennzahlen als Teil des Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden und an den Vorstand nicht ausgewogen ist. Vier der fünf ausgewählten Kennzahlen bzw. Umlaufintensität, Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital sind bestandsorientiert und statisch. Drei dieser statischen Kennzahlen bzw. Liquidität des ersten Grades, Liquidität des dritten Grades und Working Capital gehören allesamt zur Gruppe der Liquiditätskennzahlen. Somit kann diese Kennzahlengruppe als überrepräsentiert betrachtet werden. Die einzige dynamische, stromgrößenorientierte Kennzahl in der Endauswahl ist das Umsatzwachstum, welches einen Vergleich zwischen der analysierten Periode des laufenden Jahres und der jeweiligen Periode des Vorjahres darstellt. Somit hat auch diese Kennzahl einen starken Vergangenheitsbezug. Infolgedessen können die für das Reporting ausgewählten Leistungsindikatoren die Kontrolle und die Steuerung der Effektivität und der Effizienz des Betriebs nur bedingt unterstützen.

Diese bedingte Einsetzbarkeit kann größtenteils darauf zurückgeführt werden, dass mehrere Kennzahlen der 70 zuerst präsentierten Leistungsindikatoren, nicht in die Vorauswahl aufgenommen wurden. Der Grund hierfür ist die Tatsache, dass einige Arten der konzerninternen Verrechnung nur halbjährlich oder jährlich stattfinden und somit die Umsatzerlöse starke Schwankungen aufweisen. Für die Leistungen, die im Moment halbjährlich oder jährlich durchgeführt werden, ist es mittelfristig geplant, eine vierteljährliche Verrechnung einzuführen. Nach dieser Veränderung der Verrechnungsfrequenz kann die Anpassung der Kennzahlenauswahl erneut durchgeführt werden, um die selektierten Kennzahlen durch Ergebnis-, Rentabilitäts-, Solvenz- und/oder Finanzstrukturkennzahlen zu erweitern und somit eine ausgewogenere Kennzahlenauswahl zu erreichen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass sowohl der Prozess, als auch der Inhalt des Management Reportings in mWS myWorld Solutions AG optimiert wurde. Es wurden Prozessbeschreibungen mit Prozesszielen und Ablaufschritten definiert und ein MS Excel-Tool für die Erzeugung der optimierten Inhalte erstellt. Um die Einhaltung der festgesetzten Prozessziele zur gewährleisten, sollten in Zukunft mehrere Maßnahmen durchgesetzt werden. Hinsichtlich der ausgewählten Kennzahlen gibt es in Zukunft weiteres Optimierungspotenzial, nachdem eine höhere Verrechnungsfrequenz der konzerninternen Verrechnung von Leistungen eingeführt worden sein wird.

Literaturverzeichnis

- ATES, Z. [2008]: Kundenbindung bei Professional Business Services, Wiesbaden: Springer Gabler, 2008, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-24012-7>, [12.01.2018].
- AUER, K. V. [2004]: Kennzahlen für die Praxis: betriebswirtschaftliche Instrumente für Geschäftsführer, Management, Finanzleiter, Controller, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Banken, Wien: Linde, 2004.
- BEA, F.X/GÖBEL, E. [2018]: Organisation: Theorie und Gestaltung, 5., vollständig überarbeitete Auflage, München: UVK Verlag, <https://www.utb-studi-e-book.de/organisation-4767.html>, [28.02.2019].
- BARTHÉLEMY, F./KNÖLL, H. D./SALFELD, A./SCHULZ-SACHAROW, C./VÖGELE, D. [2011]: Balanced Scorecard: Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten, Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, 2011, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8348-9885-2>, [15.01.2019].
- BENKENSTEIN, M./VON STENGLIN, A. [2006]: Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STRAUSS, B., 1., Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 55-70, <https://www.springer.com/de/book/9783409143158>, [12.01.2019]
- BIERMANN, T. [2006]: Probleme der Implementierung kennzahlengestützter Steuerungssysteme im Dienstleistungsunternehmen, in: BRUHN, M./STRAUSS, B., 1., Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 233-252, <https://www.springer.com/de/book/9783409143158>, [12.01.2019]
- BLOHM, H. [1970]: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leistungsorganisation: Organisation, Verwaltung und Arbeitswissenschaft, Herne/Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1970.
- BÖLSCHER, A. [2012]: Stückkostenrechnung: Praktischer Einsatz bei Dienstleistern. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, <https://www.springer.com/de/book/9783834933089>, [12.12.2018].
- BONART, T./BÄR, J. [2018]: Quantitative Betriebswirtschaftslehre Band I: Grundlagen, Operations Research, Statistik, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-18394-3>, [12.12.2018].

- BOTTHOF, H. J. [2011]: Die 12 häufigsten Fehler im Reporting, in: Reporting und Business Intelligence: Berichtsstrukturen und Kennzahlenauswahl; Praxisbeispiele für Management Cockpits; Effizienz und Effektivität durch BI-Software; flexible Datenanalyse mit Excel, hrsg. von KLEIN, A./GRÄF, J., Freiburg: Haufe-Gruppe, S. 83-90.
- BREUER, C./BREUER, W. [2008]: Shared Services in Unternehmensverbänden und Konzernen: Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, hrsg. von KEUPER, F./OECKING, C., 2., überarb: und erw: Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 95-116, <https://www.springer.com/de/book/9783834944214>, [15.01.2019].
- BREUER, W./ KREUZ, C. [2008]: Shared-Services-Center – Eine lohnende Investition?, in: Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, hrsg. von KEUPER, F./OECKING, C., 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 95-116, <https://www.springer.com/de/book/9783834944214>, [15.01.2019].
- BRÜHL, R./KAJÜTER, P./FISCHER, T. M./HIRSCH, S./DORNBUSCH, D./HOFFMANN, J./VOLLMER, M. [2017]: Shared Services – Relevanz, Ziele und Entwicklungsstand, in: Erfolgreiche Führung von Shared Services, hrsg. von FISCHER, T. M./VOLLMER, M., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-24, <https://www.springer.com/de/book/9783658134853>, [15.12.2018].
- BRUHN, M./GEORGI, D. [2008]: Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services durch Interne Kundenbarometer, in: Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, hrsg. von KEUPER, F./OECKING, C., 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 171-190, <https://www.springer.com/de/book/9783834944214>, [10.01.2019].
- BRUHN, M./STRAUSS, B. [2006]: Dienstleistungscontrolling – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STRAUSS, B., 1., Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 3-30, <https://www.springer.com/de/book/9783409143158>, [12.01.2019]
- BULLINGER, H.J./MEIREN, T. [2001]: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen

- Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. von BRUHN, M./ MEFFERT, H., 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 149-176.
- BURR, W./STEPHAN, M. [2006]: Dienstleistungsmanagement: innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor, Stuttgart: Kohlhammer, 2006.
- CHYTAS, P./GLYKAS, M./VALIRIS, G. [2011]: A proactive balanced scorecard, in: International Journal of Information Management 31 (2011), 5, S. 460-468, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.12.007>.
- COENENBERG, A./HALLER, A./GREHARD, M./SCHULTZE, W. [2016]: Einführung in das Rechnungswesen: Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung, 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- CORSTEN, H./GÖSSINGER, R. [2015]: Dienstleistungsmanagement, 6., vollst. überarb. und aktual. Aufl., Berlin [u.a.]: De Gruyter Oldenbourg, 2015.
- EDVINSSON, L. /BRÜNIG, G. [2000]: Aktivposten Wissenskapital: unsichtbare Werte bilanzierbar machen, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- EWERT, R. /WAGENHOFER, A. [2014]: Interne Unternehmensrechnung, 8. Aufl., Berlin: Springer, 2014, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-35961-3>, [28.10.2018].
- FISCHER, R. [2000]: Dienstleistungs-Controlling: Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler, 2000.
- FISCHER; T., MÖLLER, K./SCHULTZE, W. [2015]: Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015.
- GLUCHOWSKI, P./DITTMAR, C./GABRIEL, R. [2008]: Management Support Systeme und Business Intelligence: Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte, 2., vollst. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2008, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-68269-1>, [05.02.2019].
- GRANIG, P./PERUSCH, S. [2012]: Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus: Identifikation, Bewertung und Strategien, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6878-4>, [15.02.2019].
- GRÄF, J./HEINZELMANN, M. [2011]: Modernes Management Reporting: Inhalte, Gestaltungsempfehlungen und IT-Umsetzung, in: Reporting und Business

- Intelligence: Berichtsstrukturen und Kennzahlenauswahl; Praxisbeispiele für Management Cockpits; Effizienz und Effektivität durch BI-Software; flexible Datenanalyse mit Excel, hrsg. von KLEIN, A./GRÄF, J., Freiburg: Haufe, 2011, S. 23-46.
- GRÄF, J./ISENSEE, J./MEHANNA, W. [2014]: Management Reporting: Aufgaben, Konzeption und Umsetzung, in: Reporting und Business Intelligence - Update: Kennzahlensysteme konzipieren und umsetzen; Berichte verständlich strukturieren und visualisieren; Ergebnisse gekonnt kommentieren; Mobile BI und Big Data effektiv einsetzen, hrsg. von KLEIN, A./GRÄF, J., Freiburg: Haufe, 2014, S. 25-42.
- HADWICH, K./BRUHN, M. [2016]: Dienstleistungstypologien, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement, hrsg. von CORSTEN, H./ROTH, S., 1., Aufl., München: Franz Vahlen Verlag, 2016, S. 25-44, <https://elibrary.vahlen.de/10.15358/9783800652433/handbuch-dienstleistungsmanagement>, [05.02.2019].
- HALLER, S. [2017]: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 7., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, <https://www.springer.com/de/book/9783658168964>, [20.01.2019].
- HELFFERICH, C. [2009]: Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-91858-7>, [30.01.2019].
- HERTER, R. N. [1994]: Unternehmenswertorientiertes Management (UwM): strategische Erfolgsbeurteilung von dezentralen Organisationseinheiten auf der Basis der Wertsteigerungsanalyse, Dissertation, Universität Stuttgart, München: Vahlen, 1994.
- HORVATH, P. [2009]: Grundlagen des Management Reporting, 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./GLEICH, R./SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., kompl. überarb. Aufl., München: Vahlen, 2015.
- HÜMMER, C. [2015]: Die Reputation interner Dienstleister in Konzernen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, <https://www.springer.com/de/book/9783658101374>, [20.01.2019].

- ISENSEE, J. [2017]: Reporting 4.0: Management Reporting im digitalen Kontext. in: Reporting und Business Intelligence: Update: Konzepte und Trends für modernes Management Reporting; Design von Dashboards und Mobile-Reporting-Lösungen; Reporting und Konsolidierung mit SAP S/4HANA; Marktübersicht und Softwareauswahl für BI und Analytics, hrsg. von KLEIN, A./ GRÄF, J., München: Haufe Gruppe, 2017, S. 23-41.
- ISENSEE, J./GRÄF, J. [2014]: Die richtigen KPIs in Steuerung und Reporting: Neue Technologien als wesentliche Treiber des Wandels, in: CFO aktuell, 8 (2014), 4, S. 131-133.
- IVANOV S./SCHOLZ R./SCHEMMER S./SCHUMANN R./TRSEK H. [2016]: Steuerung der Informationssicherheit durch Kennzahlen, in: Managementorientiertes IT-Controlling und IT-Governance, hrsg. von HELMKE, S./UEBEL, M., 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, S. 253-264, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-07990-1_16, [12.01.2019].
- JUNG, H. [2014]: Controlling, 4., Aufl., München: de Gruyter Oldenbourg, 2014.
- KAGELMANN, U. [2001]: Shared Services als alternative Organisationsform: Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden: Gabler, 2001, <https://www.springer.com/de/book/9783824473465>, [15.01.2019].
- KANG, J. S./CHIANG, C. F./HUANGTHANAPAN, K./DOWNING, S. [2015]: Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels, in: International Journal of Hospitality Management 48 (2015), S. 124-134, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. [1996]: The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KLEINDIENST, B. [2017]: Performance Measurement und Management: Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-19449-9>, [15.12.2018].
- KOBLINGER, K. [2011]: Das Experten-Interview zum Thema „Reporting & Business Intelligence“, in: Reporting und Business Intelligence: Berichtsstrukturen und Kennzahlenauswahl; Praxisbeispiele für Management Cockpits; Effizienz und

- Effektivität durch BI-Software; flexible Datenanalyse mit Excel, hrg. von GLEICH, R./KLEIN, A., Freiburg: Haufe-Gruppe, 2011, S.13 – 20.
- KRALICEK, P./BÖHMDORFER, F./KRALICEK, G. [2008]: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien - Controlling und Cash-Management - Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertungen, 5., vollst. aktualisierte u. erw. Aufl., München: mi-Fachverlag, 2008.
- KRAUSE, H. U. [2016]: Ganzheitliches Reporting als Management-Instrument: ein kennzahlenbasierter Ansatz zur Nachhaltigkeits-Implementierung, Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2016, <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/462491>, [23.02.2019].
- KRÜGER, W. [2008]: Shared-Service-Center im kernkompetenzorientierten Konzern, in: Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, hrsg. von KEUPER, F./OECKING, C., 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 75-94, <https://www.springer.com/de/book/9783834944214>, [15.01.2019].
- LASSHOF, B. [2006]: Produktivität von Dienstleistungen: Mitwirkung und Einfluss des Kunden, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, <https://www.springer.com/de/book/9783835002555>, [12.12.2018].
- LEBAS, M. J. [1995]: Performance Measurement and Performance Management, in: Journal of Production Economics, 41 (1995), S. 23-35.
- LEWIS, R. C./BOOMS, B. H. [1983]: The marketing aspects of service quality, in: Emerging Perspectives on Services in Marketing., hrsg. von BERRY, L./SHOSTACK, G./UPAH G., Chicago: American Marketing, 1983, S. 99-107.
- LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der Betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015, S. 1-7.
- MAYER, H. O. [2012]: Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6., überarb. Aufl., Berlin: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012, <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/228633>, [30.01.2019].

- MISOCH, S. [2015]: Qualitative Interviews, Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2015, <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/434304>, [31.01.2019].
- MÜLLER, R./ LENZ, H. [2013]: Business Intelligence, Berlin: Springer Berlin, 2013.
- NÖLKEL, L. [2017]: 1. Kapitel: Die besten Systemhäuser, in: Systemhausstudien 2017: Die Besten Systemhäuser & Channel-Kompass, hrsg. von hrg. Nölkel, L./Zacher, M./Wiltscheck, R., München: IDG Business Media, <https://shop.computerwoche.de/portal/systemhausstudien-2017-pdf-download-direkt-im-shop-7852>, [03.03.2019].
- OSSOLA-HARING, C./SCHLAGETER, A./SCHÖNING, S. [2016]: 11 Irrtümer über Kennzahlen: Mit den richtigen Zahlen führen, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-06375-7>, [20.02.2019].
- PAHL-SCHÖNBEIN, J. [2011]: Konzerninterne Dienstleister: Wettbewerbsfähigkeit zwischen Markt und Hierarchie, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, <https://www.springer.com/us/book/9783834926692>, [15.01.2019].
- PAPE, U. [2015]: Grundlagen der Finanzierung und Investition: Mit Fallbeispielen und Übungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2015, <https://www.degruyter.com/view/product/431283>, [15.03.2019].
- PERRIDON, L./STEINER, M./RATHGEBER, A. W. [2016]: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2016, <https://elibrary.vahlen.de/10.15358/9783800652686/finanzwirtschaft-der-unternehmung>, [30.01.2019].
- POLLMANN, RÜHM [2007]: Controlling Berichte professionell gestalten, Freiburg: Haufe-Mediengruppe, 2007, https://www.wiso-net.de/document/HAUF_9783448074789251, [23.02.2019].
- RECKENFELDERBÄUMER, M. [2006]: Konzeptionelle Grundlagen des Dienstleistungscontrolling: Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven der Weiterentwicklung zu einem Controlling der Kundenintegration, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STRAUSS, B., 1., Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 31-54, <https://www.springer.com/de/book/9783409143158>, [12.01.2019]

- REINECKE, S./GEIS, G. [2006]: Kennzahlengestütztes Marketingcontrolling in Dienstleistungsunternehmen, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STRAUSS, B., 1., Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006, S. 275-302, <https://www.springer.com/de/book/9783409143158>, [12.02.2019]
- ROTH, A. [2011]: Unternehmenssteuerung und -reporting mit Management-Cockpits, in: Reporting und Business Intelligence: Berichtsstrukturen und Kennzahlenauswahl; Praxisbeispiele für Management Cockpits; Effizienz und Effektivität durch BI-Software; flexible Datenanalyse mit Excel, hrg. Von GRÄF, R./KLEIN, A., Freiburg: Haufe-Gruppe, 2011, S. 93 – 104.
- SCHIERENBECK, H./WÖHLE, C. [2012]: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18., überarb. Aufl., München: Oldenbourg, 2012.
- SCHÖN, D. [2018]: Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling: Grundlagen, Business Intelligence, Mobile BI und Big-Data-Analytics, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-19963-0>, [06.01.2019].
- SCHMENNER, R.W [1986]: How Can Service Business Survive and Prosper?, in: Sloan Management Review, 27 (1986), S. 21-32.
- SCHMIDT, G. (2009): Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken, ido Schriftenreihe Bd. 1., 14., völlig neu bearb. Aufl., Gießen, Verlag Dr. Götz Schmidt, 2009.
- SIEBOLD, M. [2014]: Dienstleistungscontrolling in der Praxis: Methoden, Handlungsanleitungen und Fallbeispiele, Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, 2014.
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3823-7>, [25.02.2019].
- TROSSMANN, E. [2018]: Controlling als Führungsfunktion: eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination, 2., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018.
- VOLLMUTH, J. H., ZWETTLER, R. [2008]: Best of Kennzahlen, 1. Auflage, München: Haufe, 2008, https://www.wiso-net.de/document/HAUF_9783648081662252, [05.01.2019].

- WAGNER, K. W. [2006]: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zu Umsetzung der ISO 9001:2000; neu: Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München: Hanser, 2006.
- WANICZEK, M. [2002]: Berichtswesen optimieren: so steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Frankfurt, Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002.
- WANICZEK, M/ ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel: professionelles Reportdesign mit Excel 2007/2010, Wien: Linde, 2011.
- WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten: Managementreports wirksam gestalten, Wien: Linde, 2009.
- WEBER, J./BRAMSEMANN, U./HEINEKE, C./HIRSCH, B. [2017]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte - Implementierung - Praxis-Statement, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-15216-1>, [19.02.2019].
- WEBER, J./NEUMANN-GIESEN, A./JUNG, S. [2006]: Steuerung internen Servicebereiche: ein Praxisleitfaden, Weinheim: Wiley-CH, 2006, <https://www.wiley-vch.de/de/fachgebiete/finanzen-wirtschaft-recht/steuerung-interner-servicebereiche-978-3-527-50262-2>, [28.12.2018].
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. [1999]: Balanced scorecard & controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1999.
- WÖLTJE, J. [2012]: Finanzkennzahlen und Unternehmensbewertung, 1. Auflage, München: Haufe, 2012, https://www.wiso-net.de/document/HAUF_9783648025130127, [19.02.2019].
- ZELAZNY, G. [2015]: Wie aus Zahlen Bilder werden: Der Weg zur visuellen Kommunikation - Daten überzeugend präsentieren 7., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015, <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07452-4>, [15.12.2018].
- ZIEGENBEIN, K. [2002]: Controlling, 7., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 2002.

Unternehmensinterne Unterlagen

MWS MYWORLD SOLUTIONS AG [2018a]: Interne Mitarbeiterinformation Willkommen in der Abteilung Core Infrastructure!, interne Unternehmensunterlage.

MWS MYWORLD SOLUTIONS AG [2018b]: Interne Mitarbeiterinformation Software Architecture Team, interne Unternehmensunterlage.

MWS MYWORLD SOLUTIONS AG [2018c]: Interne Mitarbeiterinformation Design Team, interne Unternehmensunterlage.

MWS MYWORLD SOLUTIONS AG [2018d]: Berichtsvorlage des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden. Interne Unternehmensunterlage.

Jahresabschlüsse

ATOSS SOFTWARE AG [2018], Jahresabschluss 2017, München,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

BCM SOLUTIONS GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, Stuttgart,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

CEMA AG SPEZIALISTEN FÜR INFORMATIONSTECHNOLOGIE [2019], Jahresabschluss 2017, Mannheim, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

CODENCENTRIC AG [2019], Konzernabschluss 2017, Solingen,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

COMPUTERKOMPLETT HOLDING GMBH [2018], Konzernabschluss 2017, Rottweil,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

CONCAT AG [2018], Jahresabschluss 2017, Bensheim,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

CONET SERVICES GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, Hennef,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

CONET TECHNOLOGIES AG [2018], Jahresabschluss 2017, Hennef,
<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

- EXXCELLENT SOLUTIONS CONSULTING & SOFTWARE GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, München, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- HAUS & GROSS IT.SERVICES GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, Saarbrücken, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- INSIGHT TECHNOLOGY SOLUTIONS GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, Garching, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- IT-HAUS GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, Föhren, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- LOGICALIS GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, Neu-Isenburg, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- MAIBORNWOLFF GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, München, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- MATERNA TMT GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, Dortmund, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- MR-DATENTECHNIK VERTRIEBS- UND SERVICE GMBH [2019], Konzernabschluss 2017, Nürnberg, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- NETGO GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, Borken, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- ORBIT GESELLSCHAFT FÜR APPLIKATIONS- UND INFORMATIONSSYSTEME MBH [2018], Jahresabschluss 2017, Bonn, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- PCO PERSONAL COMPUTER, ORGANISATION GMBH & CO KG [2019], Jahresabschluss 2017, Osnabrück, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- PROFI ENGINEERING SYSTEMS AG [2018], Jahresabschluss 2017, Darmstadt, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]
- QAWARE GMBH [2019], Jahresabschluss 2017, München, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

SYSBACK AG [2018], Jahresabschluss 2017, Hamburg,

<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

UC POINT GMBH [2018], Jahresabschluss 2017, Köln,

<https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, [03.03.2019]

Anhang

Anhangsverzeichnis

I	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten und Leistungen	102
II	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten des operativen Bereichs	103
III	Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich	104
IV	Kennzahlen für die Vorauswahl	105
V	Ergebnisse der Nutzwertanalyse.....	108
VI	Sensitivitätsanalyse der Ergebnisse des Scoring-Modells.....	112
VII	Optimierte Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich	113
VIII	Grafiken für die Kennzahlendarstellung.....	114
IX	Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden des mWS myWorld Solutions AG	115
X	Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstand der mWS myWorld Solutions AG	117
XI	Prozessbeschreibung des Reportings an den Bereichsleiter der mWS myWorld Solutions AG	119
XII	Interviewleitfaden.....	121
XIII	Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Analyse des Management Reportings der mWS myWorld Solutions AG	122
XIV	Fragebogen	127

I Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten und Leistungen

Ist/Budgetanalyse Jan - Jun 2018

Istdaten vom DD.MM.JJJJ

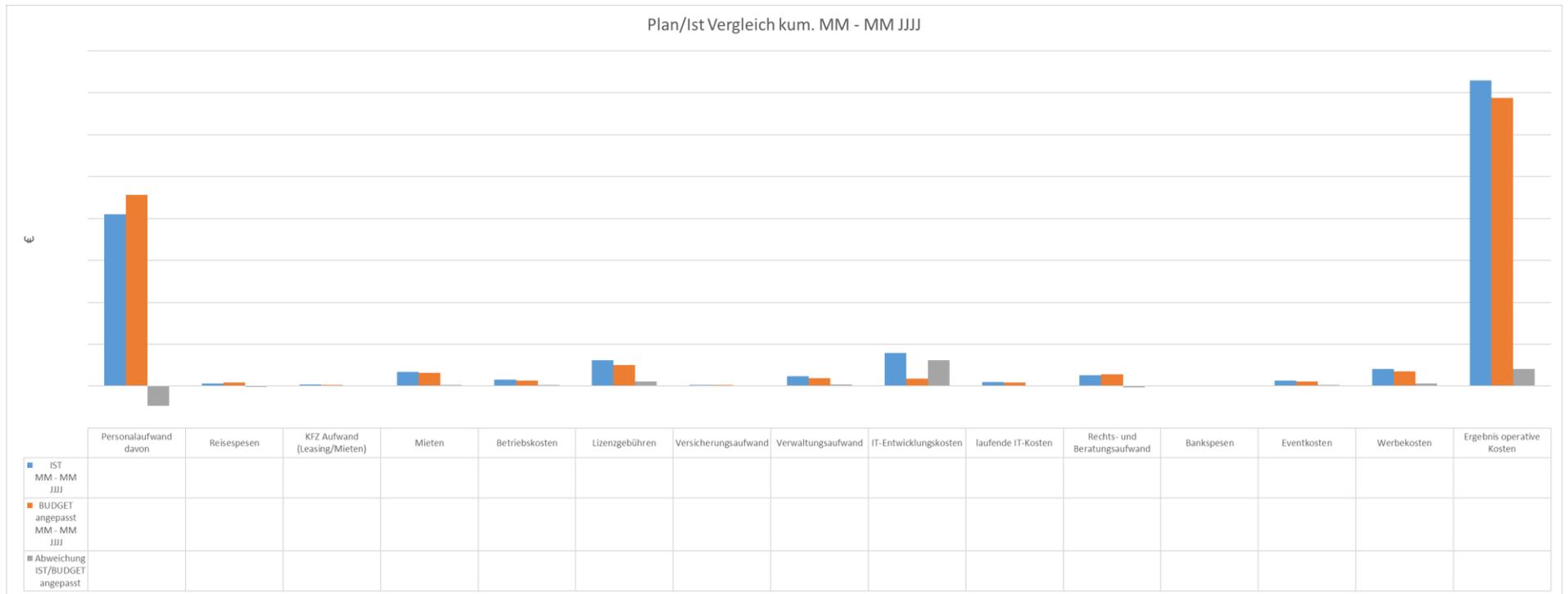
Rubrik ennr.	Beschreibung	IST Jan - Jun 2018	BUDGET angepasst Jan - Jun 2018	Abweichung IST/BUDGET angepasst	Abw. %	Erläuterung	verfügbares J-Budget in %	IST Jan - Jun VORJAHR	FORECAST bis Ende 4.Q 2018	Budget bis Ende 4.Q 2018	Abw.% kum. bis Ende 4.Q 2018	IST Jan - Dez VORJAHR
	Personalkosten				0,0%						0,0%	
	Personalsuche und -vermittlung				0,0%						0,0%	
	Reisespesen				0,0%						0,0%	
	KFZ (Leasing/Mieten)				0,0%						0,0%	
	Mieten				0,0%						0,0%	
	Betriebskosten				0,0%						0,0%	
	Lizenzgebühren				0,0%						0,0%	
	Versicherungsaufwand				0,0%						0,0%	
	Verwaltungsaufwand				0,0%						0,0%	
	IT-Entwicklungskosten				0,0%						0,0%	
	laufende IT-Kosten				0,0%						0,0%	
	Rechts- und Beratungskosten				0,0%						0,0%	
	Bankspesen				0,0%						0,0%	
	Eventkosten				0,0%						0,0%	
	Werbekosten				0,0%						0,0%	
	Ergebnis operative Kosten				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Ergebnis Waren				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse Material				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse Organic Plus				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse IT & Telekommunikation				0,0%						0,0%	
	Wareneinsatz Material				0,0%						0,0%	
	Wareneinsatz Organic Plus				0,0%						0,0%	
	Wareneinsatz IT & Telekommunikation				0,0%						0,0%	
	Materialeinsatz Ergebnis				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Ergebnis II				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Erlöse Dienstleistungen				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse elektronische Dienstleistungen				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse Diverse				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse COSTPLUS				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse Royalty Fee				0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse Projekte & Events				0,0%						0,0%	
	Summe Erlöse Dienstleistungen				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Ergebnis III				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	sonstige Erträge				0,0%						0,0%	
	sonstige Aufwendungen				0,0%						0,0%	
	Bestandsveränderung				0,0%						0,0%	
	Sonstige Abgrenzungen				0,0%						0,0%	
	Finanz Erträge/Aufwendungen				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Ergebnis IV				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Umsatzerlöse online Spanne				0,0%						0,0%	
	Verr. Spannenerlöse an Europe AG				0,0%						0,0%	
					0,0%						0,0%	
	Ergebnis V				0,0%						0,0%	

II Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Ist-Budget Analyse der Kosten des operativen Bereichs

Ist/Budgetanalyse kum. Jan-Jun 2018
angepasstes Budget

Rubrik ennr.	Beschreibung	IST kum. bis 2.Q 2018	Plan kum. bis 2.Q 2018	Abw. kum. bis 2.Q 2018	Abw.% kum. bis 2.Q 2018	Erläuterung
	Gehälter - Leiharbeiter				0,0%	
	Prämien				0,0%	
	Sachbezüge allgemein				0,0%	
	Abfertigungsaufwand				0,0%	
	Personalsuche und -vermittlung				0,0%	
	Personalkosten LY TV				0,0%	
	Personalsuche und -vermittlung				0,0%	
	Transport-, Reise- und Fahrtaufwand Inland				0,0%	
	Leasing - Fahrzeuge				0,0%	
	KFZ Aufwand NEU				0,0%	
	Sonstige Miet-, Pacht- und Leasingaufwendungen				0,0%	
	Verbrauch v. Brenn- u. Treibst., Energie u. Wasser				0,0%	
	Reinigungsaufwand				0,0%	
	Entsorgungsaufwand				0,0%	
	IT Wartungsaufwand				0,0%	
	IT Consulting				0,0%	
	Lizenzgebühren LZ<1 Jahr				0,0%	
	Telefon - Mobilnetz				0,0%	
	Internet				0,0%	
	IT Entwicklung				0,0%	
	Beratungskosten (exkl. IT)				0,0%	
	Leader Seminar				0,0%	
	Werbe- und Repräsentationsaufwand				0,0%	
	Zeitschriften Inserate				0,0%	
	Sonst. Medien Werbung				0,0%	
	Repräsentationsaufwendungen nicht abzugsfähig 0%				0,0%	
	Marktforschung				0,0%	
	Medienproduktionsaufwand				0,0%	

III Auszug aus dem Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden: Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich



IV Kennzahlen für die Vorauswahl

Nr.	Kennzahlengruppe	Kennzahl
Finanzkennzahlen		
1	Ergebnis	Ordentliches Betriebsergebnis, Berechnung nach dem Umsatzkostenverfahren
2		Jahresergebnis (Jahresüberschuss/-fehlbetrag)
3		Bilanzergebnis
4		EBT (Earnings Before Taxes)
5		EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)
6		EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
7		NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)
8	Rentabilität	Netto-Umsatzrentabilität (nach Steuern)
9		Netto Umsatzrentabilität (vor Steuern)
10		Operative Marge
11		EBIT-Marge
12		EBITDA-Marge
13		Return on Investment (ROI)
14		Eigenkapitalrentabilität (nach Steuern)
15		Eigenkapitalrentabilität (vor Steuern)
16		Gesamtkapitalrentabilität (nach Steuern)
17	Gesamtkapitalrentabilität (vor Steuern)	
18	Finanzstruktur	Eigenkapitalquote
19		Fremdkapitalquote
20		Anlagendeckungsgrad A
21		Anlagendeckungsgrad B
22	Vermögensstruktur	Anlagenintensität I
23		Anlagenintensität II
24		Anlagenintensität III
25		Umlaufintensität
26		Vorratsintensität
27	Liquidität	Liquidität 1. Grades
28		Liquidität 2. Grades
29		Liquidität 3. Grades
30		Working Capital
31		Net Working Capital
32	Solvenz	Nettoverschuldung (Net Debt)
33		Nettofinanzverbindlichkeiten

Nr.	Kennzahlengruppe	Kennzahl
Finanzkennzahlen		
34		Verschuldungsfaktor
35		Relative Verschuldung
36		Statischer Verschuldungsgrad (Kreditanspannung)
37		Zinsdeckungsgrad
38		Gearing (Nettoverschuldungsgrad)
39	Cashflow	Cashflow (Praktikerformel)
40		Kapitalflussrechnung
41		Brutto-Cashflow
42		Free Cashflow
43		Cashflow-Umsatzrentabilität (Cashflow-Marge)
44		Cashflow-Gesamtkapital-rentabilität
45		Cash Conversion Rate
46	Kosten- und Erlösstruktur	Aufwandsstruktur
47		Mitarbeiterproduktivität
48		Mitarbeiterrentabilität
49		Abschreibungsquote
50		Abschreibungsstruktur
51		Personalkostenintensität
52		Arbeitsintensität
53		Umsatzstruktur
54		Personalaufwandsquote
55		Lohnniveau (je Mitarbeiter)
56	Zeit- und Investitionscontrolling	Umschlagshäufigkeit
57		Umschlagsdauer Vorräte
58		Deckung der Nettoinvestitionen
59		Umsatzwachstum
Wertorientierte Kennzahlen		
60	Wertorientierte Kennzahlen	Gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)
61		Economic Value Added (EVA®)
62		Return on Net Assets (RONA)
63		Return on Invested Capital (ROIC)
64		Cashflow Return on Investment (CFROI)
65		Value Added (Wertbeitrag)
66		Return on Capital Employed (ROCE)

Nicht finanziellen Kennzahlen		
67	Nicht finanzielle Kennzahlen	Beschäftigungsstruktur
68		Betriebszugehörigkeit
69		Fluktuation
70		Leitungsspanne

V Ergebnisse der Nutzwertanalyse

Anlagenintensität I	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	17	7%	1,19
Problemerkennungspotenzial	15	13%	1,95
Steuerungspotenzial	13	20%	2,60
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	18	27%	4,86
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	15	33%	4,95
Nutzenwert			15,55

Anlagenintensität II	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	16	7%	1,12
Problemerkennungspotenzial	15	13%	1,95
Steuerungspotenzial	13	20%	2,60
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			14,22

Anlagenintensität III	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	14	7%	0,98
Problemerkennungspotenzial	13	13%	1,69
Steuerungspotenzial	11	20%	2,20
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			13,42

Umlaufintensität	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	20	7%	1,40
Problemerkennungspotenzial	19	13%	2,47
Steuerungspotenzial	15	20%	3,00
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	19	27%	5,13
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	16	33%	5,28
Nutzenwert			17,28

Vorratsintensität	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	17	7%	1,19
Problemerkennungspotenzial	17	13%	2,21
Steuerungspotenzial	13	20%	2,60
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	10	33%	3,30
Nutzenwert			13,89

Liquidität 1. Grades	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	18	7%	1,26
Problemerkennungspotenzial	19	13%	2,47
Steuerungspotenzial	15	20%	3,00
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	18	27%	4,86
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	14	33%	4,62
Nutzenwert			16,21

Liquidität 2. Grades	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	18	7%	1,26
Problemerkennungspotenzial	18	13%	2,34
Steuerungspotenzial	15	20%	3,00
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	13	33%	4,29
Nutzenwert			15,48

Liquidität 3. Grades	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	18	7%	1,26
Problemerkennungspotenzial	17	13%	2,21
Steuerungspotenzial	15	20%	3,00
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	14	33%	4,62
Nutzenwert			15,68

Working Capital	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	19	7%	1,33
Problemerkennungspotenzial	19	13%	2,47
Steuerungspotenzial	15	20%	3,00
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	18	27%	4,86
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			15,62

Net Working Capital	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	16	7%	1,12
Problemerkennungspotenzial	15	13%	1,95
Steuerungspotenzial	14	20%	2,80
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	16	27%	4,32
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			14,15

Umsatzwachstum	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	18	7%	1,26
Problemerkennungspotenzial	16	13%	2,08
Steuerungspotenzial	16	20%	3,20
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	18	27%	4,86
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	16	33%	5,28
Nutzenwert			16,68

Abschreibungsquote	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	17	7%	1,19
Problemerkennungspotenzial	14	13%	1,82
Steuerungspotenzial	12	20%	2,40
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	13	33%	4,29
Nutzenwert			14,29

Abschreibungsstruktur	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	13	7%	0,91
Problemerkennungspotenzial	12	13%	1,56
Steuerungspotenzial	11	20%	2,20
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	16	27%	4,32
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			12,95

Deckung der Nettoinvestitionen	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	14	7%	0,98
Problemerkennungspotenzial	14	13%	1,82
Steuerungspotenzial	11	20%	2,20
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			13,55

Umschlagshäufigkeit	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	14	7%	0,98
Problemerkennungspotenzial	13	13%	1,69
Steuerungspotenzial	12	20%	2,40
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	17	27%	4,59
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	12	33%	3,96
Nutzenwert			13,62

Umschlagsdauer Vorräte	Bewertung	Gewichtung	Nutzenbeitrag pro Kriterium
Informationsgehalt	14	7%	0,98
Problemerkennungspotenzial	14	13%	1,82
Steuerungspotenzial	13	20%	2,60
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	16	27%	4,32
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	13	33%	4,29
Nutzenwert			14,01

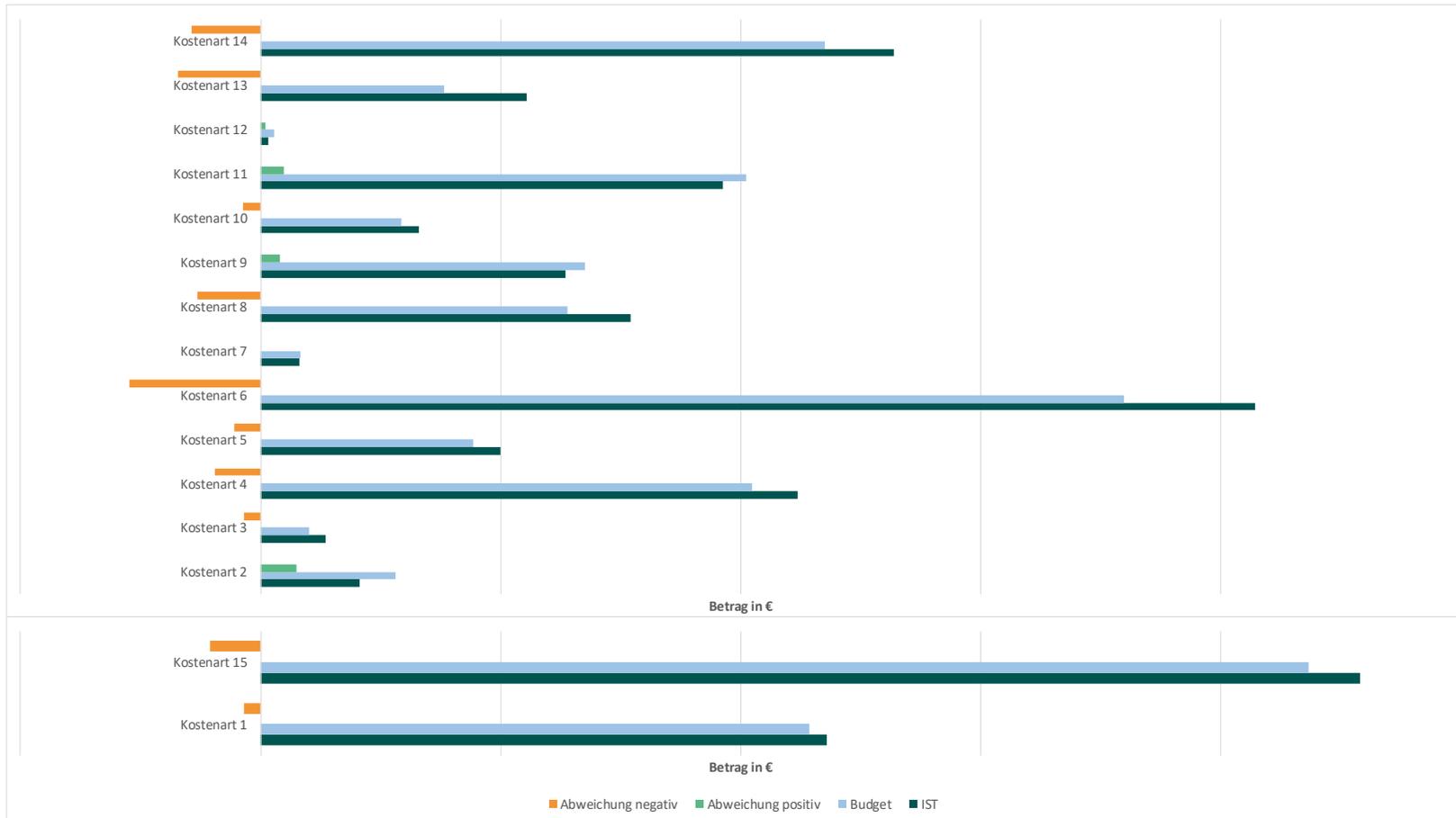
VI **Sensitivitätsanalyse der Ergebnisse des Scoring-Modells**

Nr.	Kennzahl	Ergebnis	Nr.	Kennzahl	Ergebnis
1	Umlaufintensität	89	9	Anlagenintensität II	73
2	Liquidität 1. Grades	84	10	Net Working Capital	73
3	Umsatzwachstum	84	11	Abschreibungsquote	73
4	Working Capital	83	12	Umschlagsdauer Vorräte	70
5	Liquidität 3. Grades	81	13	Deckung der Nettoinvestitionen	68
6	Liquidität 2. Grades	81	14	Umschlagshäufigkeit	68
7	Anlagenintensität I	78	15	Anlagenintensität III	67
8	Vorratsintensität	74	16	Abschreibungsstruktur	64

VII Optimierte Grafik Ist- Budgetabweichung für den operativen Bereich

3.2 Plan/Ist Vergleich kum. Jan - Mai 2018 Operative Kosten Alle KS exklusive Projekte

Istdaten vom 15.06.2018

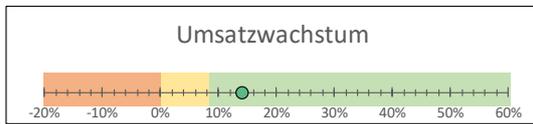


VIII Grafiken für die Kennzahlendarstellung

3.3 Kennzahlen kum. Jan - Mai 2018

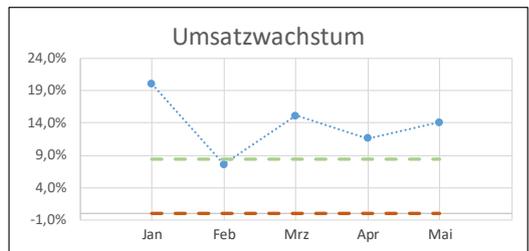
Istdaten vom 15.06.2018

Kennzahlen aktuell

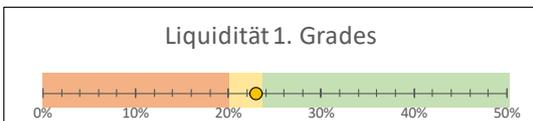


Kommentar:
Das Umsatzwachstum wird als kumulativer Wert für die analysierte Periode angegeben

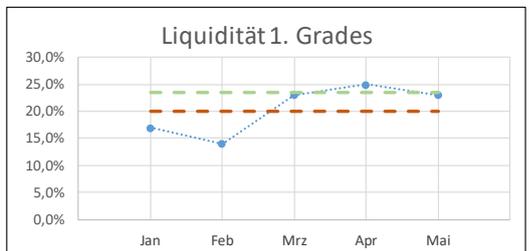
Kennzahlen monatlich



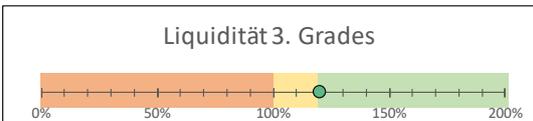
Liquidität 1. Grades



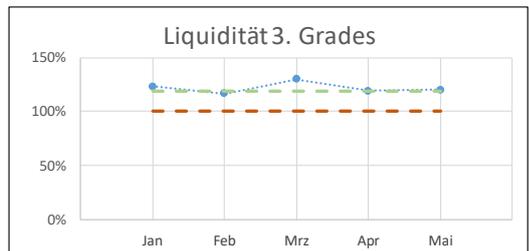
Kommentar:



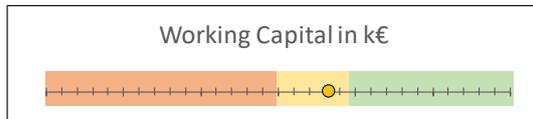
Liquidität 3. Grades



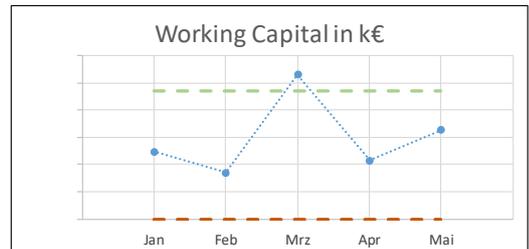
Kommentar:



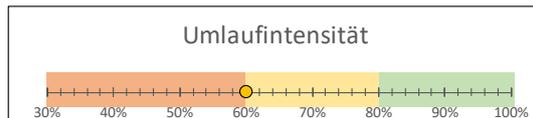
Working Capital in k€



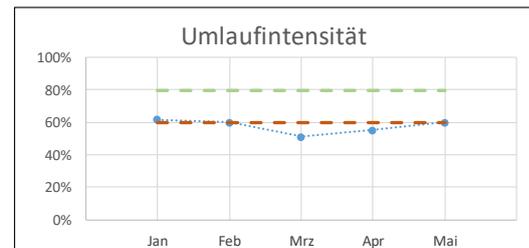
Kommentar:



Umlaufintensität



Kommentar:



IX Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstandsvorsitzenden des mWS myWorld Solutions AG

	Prozess: Management Reporting an den Vorstandsvorsitzenden	Dokument: PB MR VV	Seite 1 von 2
	Prozessbeschreibung	Änd. Datum: 15.03.2019.	Version 1.1

1 Zweck

Diese Prozessbeschreibung erläutert den Management Reporting Prozess an den Vorstandsvorsitzenden, um zu gewährleisten, dass das Reporting an den Vorstandsvorsitzenden monatlich ohne Verzögerungen stattfindet und die Verlässlichkeit des Reportings nicht durch Veränderungen der Berichtsinhalte verschlechtert wird.

2 Geltungsbereich

Diese Prozessbeschreibung gilt nur für das monatlich Reporting des Controllings an den Vorstandsvorsitzenden.

3 Prozessziele

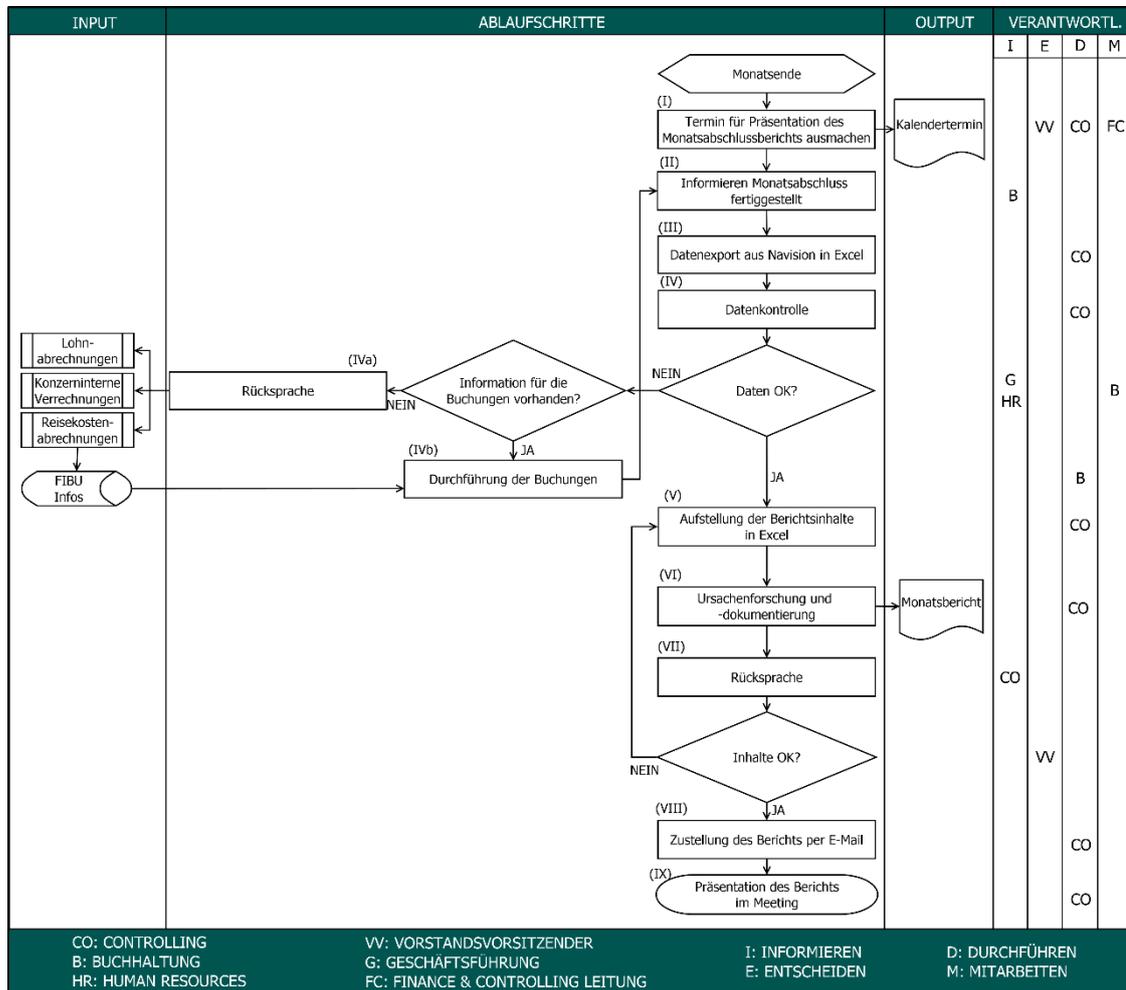
Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe des Management Reporting Berichts an den Vorstandsvorsitzenden	Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	20. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Monatlich	Monatlich
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

4 Verantwortlichkeiten

Prozesseigner ist der Leiter des Controllingteams, der für die Erreichung der gesetzten Prozessziele sorgen muss. Im Falle von Nichterreichung der Ziele ist der Leiter des Controllingteams dafür verantwortlich, die Gründe hierfür zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten, um Abweichungen von den Prozesszielen in Zukunft zu vermeiden.

Erstellt: Prozesseigner	Freigegeben: Vorstand
Datum, Unterschrift	Datum, Unterschrift

5 Prozessbeschreibung



Nr.	Erläuterungen	Frist
I	Der Leiter des Controllingteams den Vorstandsvorsitzenden und legt einen Termin für die Besprechung des Monatsberichts fest. Eine Termineinladung wird auch an die Direktorin des Bereichs Finance und Controlling geschickt.	
II	Die Leiterin der Buchhaltung informiert den Leiter des Controllingteams, dass die Buchungen für den vergangenen Monat in der Finanzbuchhaltung durchgeführt worden sind.	15. des Folgemonats
III	Das Controlling exportiert die Daten für die Auswertung aus dem Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV und spielt diese Daten in ein Excel-Tool ein.	
IV	Das Controlling überprüft die Daten auf ihre Vollständigkeit. Gegebenenfalls hält das Controlling Rücksprache mit der Buchhaltung, wenn die Finanzbuchhaltungsdaten unvollständig sind. Das Controlling überprüft, ob es Änderungen bei den Inhalten des vorigen Berichts gibt.	
IVa	Wenn nicht alle Buchungen für den vergangenen Monat durchgeführt worden sind, hält die Buchhaltung Rücksprache mit den zuständigen Betriebsverantwortlichen.	
IVb	Die Buchhaltung führt die fehlenden Buchungen durch.	
V	Das Controlling erzeugt die Inhalte des Berichts in Form von Tabellen und Graphiken im Excel-Tool.	
VI	Bei Budget-Ist Abweichungen kontaktiert das Controlling die für die Kostenstelle zuständige Person und dokumentiert die Ursachen.	
VII	Das Controlling schickt den Bericht dem Vorstandsvorsitzenden per E-Mail zur Freigabe.	
VIII	Der freigegebene Bericht wird den Vorstandsvorsitzenden und der Direktorin der Bereichs Finance und Controlling per E-Mail zugestellt.	20. des Folgemonats
IX	Der Leiter des Controllingteams präsentiert den Bericht im Rahmen des im ersten Prozessschritt festgelegten Meetings.	

X Prozessbeschreibung des Reportings an den Vorstand der mWS myWorld Solutions AG

	Prozess: Management Reporting an den Vorstand	Dokument: PB MR V	Seite 1 von 2
	Prozessbeschreibung	Änd. Datum: 01.03.2019.	Version 1.1

1 Zweck

Diese Prozessbeschreibung erläutert den Management Reporting Prozess an den Vorstand, um zu gewährleisten, dass das Reporting an den Vorstand vierteljährlich ohne Verzögerungen stattfindet und die Verlässlichkeit des Reportings nicht durch Veränderungen der Berichtsinhalte verschlechtert wird.

2 Geltungsbereich

Diese Prozessbeschreibung gilt nur für das vierteljährliche Reporting des Controllings an den Vorstand.

3 Prozessziele

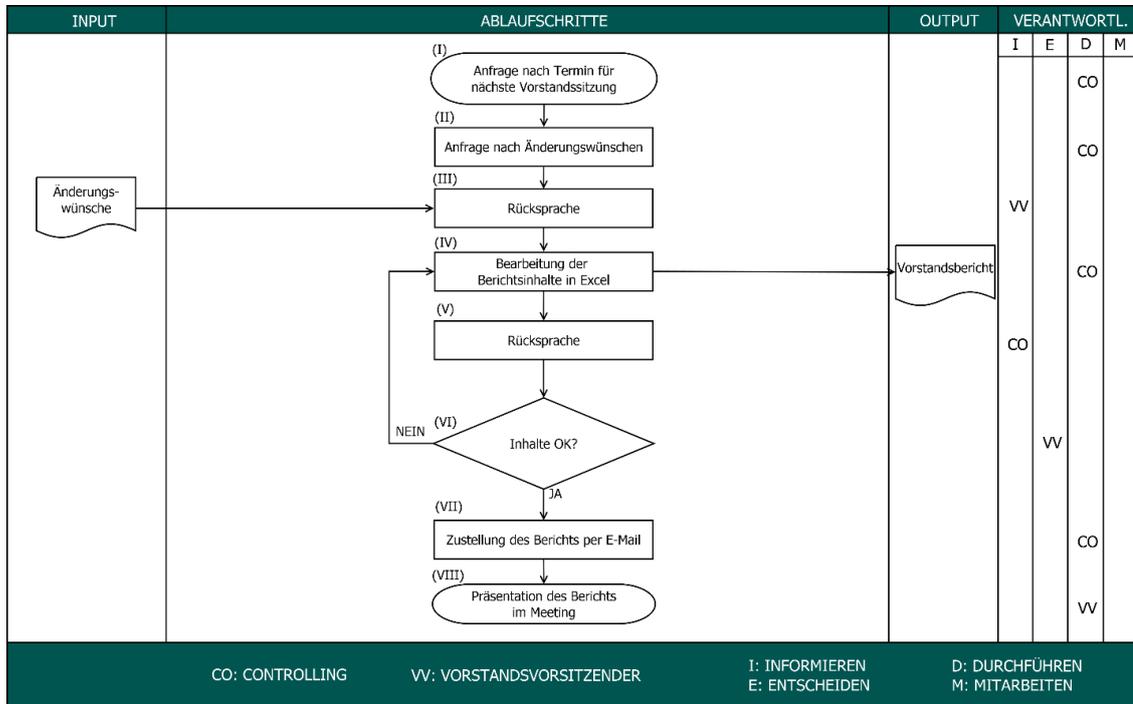
Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe des Management Reporting Berichts	Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	30. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Quartalsweise	Quartalsweise
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

4 Verantwortlichkeiten

Prozesseigner ist der Leiter des Controllingteams, der für die Erreichung der gesetzten Prozessziele sorgen muss. Im Falle von Nichterreichung der Ziele ist der Leiter des Controllingteams dafür verantwortlich, die Gründe hierfür zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten, um Abweichungen von den Prozesszielen in Zukunft zu vermeiden.

Erstellt: Prozesseigner	Freigegeben: Vorstand
Datum, Unterschrift	Datum, Unterschrift

5 Prozessbeschreibung



Nr.	Erläuterungen	Frist
I	Das Controllingteam holt die Information über den nächsten Termin der Vorstandssitzung ein. Daraus wird eine Abgabefrist für das Reportings an den Vorstand abgeleitet und mit dem Vorstandsvorsitzenden abgestimmt.	Innerhalb einer Woche nach der letzten Vorstandssitzung
II	Das Controllingteam fordert die Änderungswünsche des letzten monatlichen Reportings beim Vorstandsvorsitzenden an.	
III	Der Vorstandsvorsitzende informiert das Controlling Team über die erwünschten Anpassungen.	
IV	Änderungen zum letzten Monatsbericht werden im Excel-Tool vorgenommen.	
V	Der vorbereitete Bericht wird an den Vorstandsvorsitzenden zur Freigabe geschickt.	
VI	Der Vorstandsvorsitzende gibt den Bericht mündlich oder schriftliche per E-Mail frei.	
VII	Der freigegebene Bericht wird an den Vorstandsvorsitzenden und die Direktorin der Abteilung Finance und Controlling per E-Mail zugestellt.	Im ersten Prozessschritt festgelegte Termin oder spätestens 30. des Folgemonats nach Ende des Quartals
VIII	Der Vorstandsvorsitzende präsentiert den Bericht an den Vorstand im Rahmen der vierteljährlichen Vorstandssitzung.	

XI Prozessbeschreibung des Reportings an den Bereichsleiter der mWS myWorld Solutions AG

	Prozess: Management Reporting an die Bereichsleiter	Dokument: PB MR BL	Seite 1 von 2
	Prozessbeschreibung	Änd. Datum: 01.03.2019.	Version 1.1

1 Zweck

Diese Prozessbeschreibung erläutert den Management Reporting Prozess an die Bereichsleiter, um zu gewährleisten, dass die Übermittlung der Information über die Ist-Budget-Abweichungen der Kosten der eigenen Abteilung an die Bereichsleiter monatlich ohne Verzögerungen stattfindet und die Verlässlichkeit des Reportings nicht durch Veränderungen der Berichtsinhalte verschlechtert wird.

2 Geltungsbereich

Diese Prozessbeschreibung gilt nur für das monatlich Reporting des Controllings an die Bereichsleiter.

3 Prozessziele

Nr.	Ziel 1	Ziel 2
Prozessziel	Fristgerechte Abgabe des Management Reporting Berichts	Änderungen des Inhalts nach der Abgabe des Berichts
Messgröße	Abgabe des Berichts	Budget-Ist-Abweichung
Zielwert	30. des Folgemonats	0 Änderungen
Messfrequenz	Quartalsweise	Quartalsweise
Verantwortliche	Leiter Controllingteam	Leiter Controllingteam

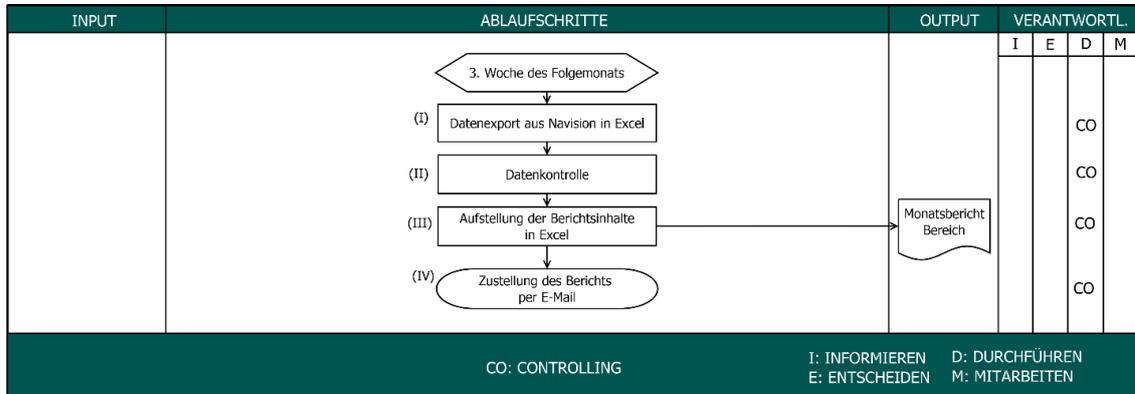
4 Verantwortlichkeiten

Prozesseigner ist der Leiter des Controllingteams, der für die Erreichung der gesetzten Prozessziele sorgen muss. Im Falle von Nichterreichung der Ziele ist der Leiter des Controllingteams dafür verantwortlich, die Gründe hierfür zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten, um Abweichungen von den Prozesszielen in Zukunft zu vermeiden.

Erstellt: Prozesseigner	Freigegeben: Vorstand
Datum, Unterschrift	Datum, Unterschrift

	Prozess: Management Reporting an die Bereichsleiter	Dokument: PB MR BL	Seite 2 von 2
	Prozessbeschreibung	Änd. Datum: 01.03.2019.	Version 1.1

5 Prozessbeschreibung



Nr.	Erläuterungen	Frist
I	Das Controlling exportiert die Daten für die Auswertung aus dem Buchhaltungsprogramm Microsoft Dynamics NAV und spielt diese Daten in ein Excel-Tool ein	
II	Änderungen bei den Inhalten des vorigen Berichts werden überprüft.	
III	Das Controlling erzeugt die Inhalte des Berichts in Form von Tabellen und Graphiken im Excel-Tool. Ein Bericht in PDF Format wird erstellt.	
IV	Die Bereichsleiterberichte werden an die Bereichsleiter per E-Mail zugestellt.	30. des Folgemonats

XII Interviewleitfaden

Nr.	Teil des Interviews	Frage
1	Zielsetzung des Interviews	Ich schreibe gerade an einer Masterarbeit zum Thema Management Reporting. Hier geht es um die Optimierung des monatlichen Reportings vom Controlling. Im Detail werden der Reporting Prozess und die Inhalte der Controlling Berichte analysiert. Es ist geplant, den Prozess zu optimieren und die Inhalte mit Kennzahlen zu erweitern. Da Du der Empfänger der monatlichen Berichte bist, habe ich ein paar Fragen an Dich.
2	Einstiegsfragen des Interviews	Wie siehst Du das Reporting, d.h. die Inhalte und den Prozess, der Controlling Abteilung allgemein?
3		Wie bewertest Du den Reportingprozess der Controlling Abteilung allgemein?
4		Wie bewertest Du die Reporting Inhalte der Controlling Abteilung allgemein?
Hauptphase		
5	Hauptphase, Fragen zum Prozess	Siehst du Probleme beim Reportingprozess?
6		Gab es Probleme in der Vergangenheit beim Gesamtprozess oder in einzelnen Prozessschritten?
7		Welche Verbesserungspotenziale gibt es hinsichtlich des Reporting Prozesses?
8	Hauptphase, Fragen zum Inhalt	Was ist der Reportingzweck bzw. das Ziel des Berichts?
9		Werden die benötigten steuerungsrelevanten Informationen berichtet?
10		Werden die Informationen in der richtigen Aggregationsstufe berichtet?
11		Werden die Informationen in der richtigen zeitlichen Frequenz berichtet?
12		Bei welchen Berichtsinhalten siehst du Defizite?
13		Welche Verbesserungspotenziale gibt es hinsichtlich der Inhalte der Controlling Berichte?
Abschlussphase		
14	Abschlussphase	Gibt es von deiner Seite noch Themen oder Inhalte, die wir nicht angesprochen haben, die Du aber noch gerne hinzufügen würdest?

XIII Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Analyse des Management Reportings der mWS myWorld Solutions AG

Name der Interviewerin (SF): Sandra Facinelli, BSc, MA

Name der Interviewten (JS): Mag. (FH) Jörg Singer

Ort der Interviewdurchführung: mWS myWorld Solutions AG in Graz

Datum der Interviewdurchführung: 13.02.2019

Zeit der Interviewdurchführung: 13:15

Dauer des Interviews: 15 Minuten

- 1 SF: Ich schreibe gerade an einer Masterarbeit über das Management Reporting und im Detail
2 werden da die Prozesse analysiert und auch die Inhalte. Bei diesem Reporting geht es
3 genau um die monatlichen Controlling Berichte, und es ist geplant, diese dann mit ein
4 paar Kennzahlen zu erweitern und auch den Prozess zu optimieren. Dadurch, dass du der
5 Empfänger dieser Berichte bist, habe ich ein paar Fragen.
- 6 JS: Schauen wir, ob ich sie beantworten kann.
- 7 SF: Es geht ja um deine Meinung. Als erstes würde ich gerne fragen, wie bewertest du den
8 Prozess dieses Controlling Reportings allgemein?
- 9 JS: Ich glaube der Prozess muss viel mehr laufend sein. Das heißt aus der Controlling
10 Perspektive muss man sich regelmäßiger und aktiver die Informationen über die
11 Veränderungen einholen, die bei uns laufend stattfinden, und die dann versuchen da [in
12 den Bericht] einzupflegen. Ich kann die Informationen nicht liefern, also teilweise nicht.
13 Ich kann sie schon liefern, aber nicht jeden Tag. Das gehört eigentlich hier mit eingebaut
14 und ich glaube wir brauchen eine höhere Regelmäßigkeit dieser Berichte und da geht es
15 nicht nur um den Bericht, sondern eben um den Prozess. Das heißt, man sollte sich
16 vielleicht auch einmal im Monat zusammensetzen und über diese Dinge sprechen. Ob
17 die, wo auch immer sie hergekommen sind, kostenmäßig relevant sind, oder in sonstiger
18 Richtung finanziell oder eben nicht. Damit wir dann das richtige Ergebnis da drinnen
19 haben. Weil oft sprechen wir dann über Dinge – sind die jetzt drinnen, oder sind sie nicht
20 drinnen. Das könnte man schon im Vorfeld, also im Zuge des Prozesses, klären.
- 21 SF: Ok, das heißt das Vorsystem. Die Buchungen passieren nicht regelmäßig, oder mit
22 Verzögerungen.
- 23 JS: Wir brauchen für diese Kosten dann relativ viel Informationen, die in der Buchhaltung
24 vielleicht noch gar nicht aufgeschlagen sind. Und es gehört auch zum Controlling-Prozess
25 mit hinzu, sich diese Informationen zu besorgen. Woher auch immer, im Unternehmen
26 oder auch in der Gruppe und zu versuchen herauszufinden, was jetzt für die Solution
27 [mWS myWorld Solutions AG] relevant ist und was nicht und dann auch die Frage zu
28 stellen, gehört es rein und wie; bevor der Bericht überhaupt fertig ist.
- 29 SF: Ok, das heißt, das ist so ein Hauptproblem bei diesem Prozess, wie ich sehe.

- 30 JS: Genau. Und dann, was mir grundsätzlich fehlt, und das haben wir schon mit beiden Seiten
31 besprochen, weil es ein schwieriges Thema ist, dass man das auf andere Unternehmen
32 ummünzt. Das kannst du ja auch in die Arbeit mitreinbringen, das ist Liquiditätsplanung.
33 Das heißt ich müsste gleichzeitig mit einem monatlichen Bericht auch einen Status über
34 die liquiden Mittel haben, beziehungsweise, wie die Kosten gedeckt sind, die da anfallen.
- 35 SF: Das heißt, im Sinne von Bilanzaufstellung?
- 36 JS: Ja, genau. Das sind natürlich separate Themen. Liquidität hat jetzt nicht unbedingt viel
37 mit dem Reporting zu tun, aber für mich als CEO ist es natürlich wichtig zu wissen, wenn
38 ich die Kosten dahabe, ob wir die auch bezahlen können.
- 39 SF: Ok. Das wäre dann schon zum Inhalt. Kann ich noch ein bisschen zurück zu diesem
40 Prozess kommen. In der Vergangenheit war bei diesem Prozess das Hauptproblem, dass
41 einige Kosten erst später eingebucht wurden und es deswegen dann zu einer Veränderung
42 im Bericht kommt und das ist halt spät.
- 43 JS: Ihr seid eigentlich nicht am letzten Informationsstand. Wenn wir Pech haben, sozusagen,
44 zu dem Zeitpunkt, wo ich den Bericht abgebe und dem Aufsichtsrat präsentiere, da ist es
45 ein Unterschied, ob ein großes Projekt da jetzt kommt, dann haben wir, zum Beispiel,
46 eine hohe Summe in der Weiterverrechnung drinnen, und die, auch wenn ich sie
47 weiterverrechne, habe ich dann in den Büchern. Das heißt, ich muss das dann in so einem
48 Bericht in den Aufwandspositionen drinnen haben. Und das ist ein riesen Unterschied,
49 ob ich dann diese hohe Summe plötzlich habe, oder vorher darauf hinweise, dass sie
50 kommen.
- 51 SF: Und die Aufsichtsratssitzungen sind immer am Ende des Quartals?
- 52 JS: Viermal im Jahr, quartalsmäßig, und geplant. Immer jeweils bei der letzten Sitzung wird
53 für die nächste der Termin geplant und grundsätzlich immer gegen Ende des Quartals.
54 Ungefähr weiß man, wann die kommen. Das ist jetzt nichts Neues, oder? Nur für manche
55 vielleicht, aber es ist eigentlich klar.
- 56 SF: Ok. Gut, und in der Vergangenheit? Gab es da auch andere Probleme, grundsätzlich bei
57 dem Prozess? Oder eher nur, dass die Kosten spät reinkommen?
- 58 JS: Also, nein. Ich glaube die Art und Weise der Darstellung, die haben wir gemeinsam
59 erarbeiten müssen. Was für mich wichtig wäre, was damals noch nicht so ausgeprägt
60 vorhanden war, ist, dass ich die Aufwandspositionen gerne separat hätte. Auf einer Seite;
61 und dann erst die Umsatz- und die sonstigen Erlöspositionen auf der anderen Seite. So,
62 dass klar ist, auf einer Seite, wie viel Aufwand wir haben. Sprich, welche Kosten. Dann,
63 in weiterer Folge, müssen wir dann noch überlegen, wie wir Projekte separat ausweisen,
64 die zum Beispiel weiterverrechnet werden. Dafür gibt es vielleicht Kostenstellen, die sind
65 aber in dem Bericht alle nur zusammengefasst, in großen Beträgen. Das heißt wir müssen
66 zwischen dem richtigen Solution- Budget, sprich Kosten zu Budget der Solution [mWS
67 myWorld Solutions AG] ohne Projekte und dann inklusive der Projekte trennen. Also
68 Projekte separat. So, dass ersichtlich ist, wie sich zum Beispiel die realen Personalkosten

69 entwickeln, oder die realen IT-Kosten, oder die realen sonstigen Kosten, die wir hier
70 haben. Weil die haben mit den Projekten überhaupt nichts zu tun. Jetzt haben wir jedes
71 Mal die Situation, dass wir haben ein gewisses Budget in der Solution [mWS my World
72 Solutions AG] haben. Aber, wenn ich die Projekte dazu nehme, ist das Budget bis zu
73 doppelt so hoch. So, und man muss wissen, dass die Solution [mWS my World Solutions
74 AG] mit ihrem Mitarbeiterstand und ihren Kosten eigentlich eine konstante Entwicklung
75 hat, und keine riesen Sprünge drinnen hat. Sondern, dass durch diese Projekte verursacht,
76 große Positionen hier beinhaltet sind, die eigentlich mit den Ursprungskosten und dem
77 Normalbudget der Solution [mWS my World Solutions AG] nichts zu tun haben. Weil
78 sonst würde man auch die falschen Schlüsse ziehen, oder?

79 SF: Ja, natürlich.

80 JS: Und der Aufsichtsrat weiß das ja nicht. Der weiß nicht, welche Projekte wir da noch
81 haben. Der sieht nur hohes Budget, oder niedrigeres Budget, und ich muss das dann
82 erklären, warum das so ist. Da ist es wichtig, auch im Prozess eine neue Darstellung zu
83 finden. Solution-Budget, ohne Projekte und dann mit Projekten. Und bei den Projekten
84 muss klar sein, wann und in welchem Ausmaß sie kommen, und als Seitinformationen,
85 wann und auch von wem werden sie dann bezahlt. Zum Beispiel, wer ist da der
86 Auftraggeber? Wer zahlt dann die Rechnung, die ich wiederum an den Dritten stelle,
87 wenn ich der Weiterverrechner bin? All dies ist auch wichtig fürs Reporting. Es geht nicht
88 nur um Zahlen, es geht um die Erklärung der Zahlen. Das heißt, wir müssen auch sagen,
89 wo kommt was her und an wen, vermeintlich, wird dann weiterverrechnet.

90 SF: Ok.

91 JS: Und dann sind wir wieder bei der Liquidität, weil ich muss ja sicherstellen, dass diese
92 Mehrkosten durch die Projekte, die irgendwann in meinen Büchern sind, von irgendwem
93 dann trotzdem wieder bezahlt werden. Sonst habe ich zu viel an Kosten hier, für die ich
94 gar nichts kann. Also das hat dann mit der Solution [mWS my World Solutions AG]
95 nichts zu tun.

96 SF: Was ist für dich der Zweck oder das Ziel von diesem Bericht?

97 JS: Einen möglichst umfassenden Überblick über die Kosten-, Aufwandssituation zu
98 bekommen und über die Projektsituation. Nachdem wir ein sehr projektorientiertes
99 Unternehmen sind, ist das eigentlich das Kerngeschäft. Und die Weiterverrechnung vor
100 Allem auch. An welche Gesellschaft wird welches Projekt weiterverrechnet.

101 SF: Ok. Und die Aggregation, so wie du sagst, findest du, dass die Informationen in der noch
102 detaillierteren Aggregationsstufe aufbereitet werden sollten, d.h. mit einer zusätzlichen
103 Darstellung der Projekte?

104 JS: (nickt).

105 SF: Und abseits davon werden die Informationen in der richtigen Aggregationsstufe
106 aufbereitet?

- 107 JS: Sonst ist es OK. Wir sind auf hohem Niveau, sozusagen, wir haben auf diesen
108 Kostenstellen, oder Bereichen, ich weiß nicht wie das heißt, Überschriften sozusagen.
- 109 SF: Ah, Kostenarten?
- 110 JS: Ja, Kostenarten, subsummiert. Das passt, alles zusammengefasst. Aber bei den Projekten
111 passt es dann nicht. Da muss ich es auf Projektbasis wissen.
- 112 SF: Also, wie ich das so herausgehört habe, gibt es Verbesserungspotential hinsichtlich der
113 Projekte. Und andere Inhalte, gibt es noch weiteres Verbesserungspotential, das du sehen
114 würdest? Und die Darstellung der Inhalte?
- 115 JS: Das war sehr OK.
- 116 SF: In Ordnung, OK. Die zeitliche Frequenz haben wir eigentlich schon angesprochen. Das
117 heißt, diese Berichte werden dir ja auch monatlich geschickt.
- 118 JS: Nein, automatisiert gar nicht eben. Und das ist das, was ich früher schon angesprochen
119 habe. Der Prozess muss stattfinden, auch wenn ich ihn nicht verlange, muss man sich
120 darum kümmern. Was ist jetzt eingetroffen, was nicht. Wo habe ich vielleicht
121 Informationen, die vielleicht zu verifizieren sind? Wenn alles klar ist, dann gibt es den
122 Bericht monatlich und zwar nicht angefragt. Idealerweise spricht man kurz darüber.
123 Wenn alles klar ist, braucht man fünf Minuten und wenn manche Dinge nicht klar sind,
124 braucht man ein bisschen länger. Aber der Report ist also mündlich und persönlich
125 sozusagen abzugeben. Das haben wir bis jetzt nicht so geschafft. Das hat natürlich auch
126 damit zu tun, dass sich nicht so viel verändert, aber das weiß ich vorher nicht.
- 127 SF: Das kann man erst wissen, wenn man es gemacht hat. Also monatlich, mündlich und
128 persönlich, das gehört dann auch noch optimiert.
- 129 JS: Genau. Und vor allem mit den Informationen, die ich so vielleicht noch gar nicht habe.
130 Also man muss sich proaktiv kümmern. Das heißt, das Controlling muss proaktiv
131 herumgehen im Unternehmen und schauen: Wo passiert was? Wo kommt was dazu? Wo
132 gibt es noch irgendwo ein Projekt, das irgendwo aufgetaucht ist? Und man muss sich
133 selbst die Frage stellen: Ist das relevant für die Solution [mWS myWorld Solutions AG]
134 – ja oder nein? Und wenn, dann in welcher Form? Das gehört als Information in den
135 Monatsreport hinein. Entweder in die mündliche oder in die schriftliche Unterlage.
- 136 SF: Ja, ok. Ich glaube jetzt haben wir alle Punkte besprochen. Gibt es von deiner Seite noch
137 Punkte oder Themen, die wir noch nicht angesprochen haben?
- 138 JS: Nein, aber ich habe mir, ehrlich gesagt, auch nicht so viele Gedanken gemacht. Wie
139 gesagt, das Liquiditätsthema wäre mir wichtig. Wir haben es einmal versucht, es ist
140 schwierig bei uns, ich weiß. Natascha hat mir das erklärt, ich möchte eigentlich nur bei
141 dem Report auch dazu wissen: Haben wir in dem Monat eigentlich das Geld, oder für den
142 nächsten Monat, je nachdem wann der Report stattfindet, um diese Kosten zu decken?
143 Trifft das ein? Wann trifft es ein und wer zahlt? Wer ist noch welche Rechnung schuldig,
144 die wir inter-Company gestellt haben über Cost-Plus oder Royalty Fee, oder sonst etwas?

- 145 Damit wir unsere Kosten bezahlen können. Die Information hätte ich eigentlich gerne
146 aufbereitet.
- 147 SF: Ok, Danke. Vielen Dank für das Interview.

XIV Fragebogen

Auswahl der Kennzahlen für das Management Reporting in mWS myWorld Solutions AG

Sehr geehrte/r Berichtsempfänger/in,

mithilfe dieser Umfrage soll ermittelt werden, welche Kennzahlen das monatliche Reporting und die vierteljährlichen Vorstandsberichte des Controllings in der mWS my World Solutions AG beinhalten soll. Sie können hiermit direkt den Inhalt des Reportings mitbestimmen.

Die Umfrage dauert ca. zehn Minuten. Vielen Dank für Ihre Kooperation!

Liebe Grüße,

Sandra Facinelli

Anlagenintensität I

Vermögensstrukturkennzahl

Zeigt, wie viel Prozent des Gesamtvermögens langfristig im Unternehmen gebunden sind. Je höher die Anlagenintensität I ist, desto höher ist die Fixkostenbelastung (Abschreibung, Instandhaltung, Fremdkapitalzinsen etc.) des Unternehmens.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Anlagenintensität II

Vermögensstrukturkennzahl

Speziell auf das Sachanlagevermögen eines Unternehmens wird die Anlagenintensität II, die auch als Sachanlagenintensität bezeichnet wird, bezogen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Anlagenintensität III

Vermögensstrukturkennzahl

Speziell auf die immateriellen Vermögenswerte, insbesondere auf den Goodwill eines Unternehmens wird die Anlagenintensität III bezogen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Umlaufintensität

Vermögensstrukturkennzahl

vermittelt einen ersten Eindruck, in welchem Umfang kurzfristig gebundene Vermögensteile im Unternehmen vorhanden sind. Eine hohe Umlaufintensität lässt sich dahingehend interpretieren, dass sich das Unternehmen gut an Veränderungen des Beschäftigungsgrades anpassen kann.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Vorratsintensität

Vermögensstrukturkennzahl

überprüft die Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung. Eine hohe Vorratsintensität bedeutet ein großes Lagerrisiko, da die Gefahr des Preisverfalls, der Veralterung und des Schwundes besteht.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Liquidität 1. Grades

Liquiditätskennzahl

Je höher die Liquidität 1. Grades, desto besser kann das Unternehmen seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen, sollte einen Wert von ca. 20 % aufweisen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Liquidität 2. Grades

Liquiditätskennzahl

auch als Quick Ratio bezeichnet, sollte den Wert von 100 % nicht unterschreiten, weil dann die liquiden Mittel und die kurzfristigen Forderungen nicht zur Tilgung der kurzfristigen Schulden ausreichen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Liquidität 3. Grades

Liquiditätskennzahl

auch als Current Ratio bezeichnet, zeigt an, ob aus mittlerer Sicht die kurzfristigen Schulden durch Zahlungsmittel, kurzfristige Forderungen und Vorräte abgesichert sind. Die Liquidität 3. Grades sollte je nach Branche zwischen 120 % und 150 % liegen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Working Capital

Liquiditätskennzahl

stellt die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten dar, dient zur Beurteilung der Liquidität und sollte positiv sein. Ein positives Working Capital besagt, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das kurzfristige Vermögen abgedeckt sind. Je höher das Working Capital, desto sicherer ist die Liquidität des Unternehmens.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Net Working Capital

Liquiditätskennzahl

zeigt an, inwieweit Teile des Vermögens kurzfristig und i.d.R. zinslos finanziert sind — und somit nicht durch z.B. Eigenkapital oder Kredite finanziert werden müssen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Umsatzwachstum

Zeit- und Investitionscontrollingskennzahl

zeigt die prozentuale Änderung des Nettoumsatzes gegenüber der Vorperiode.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Abschreibungsquote

Kosten- und Erlösstrukturkennzahl

beschreibt die prozentuale Höhe der Abschreibungen bezogen auf das Anlagevermögen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Abschreibungsstruktur

Kosten- und Erlösstrukturkennzahl

bezeichnet das Verhältnis der in der GuV verbuchten Abschreibungen einer Anlagengruppe zum Buchwert des Anlagevermögens.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Deckung der Nettoinvestitionen

Zeit- und Investitionscontrollingskennzahl

zeigt, ob der Verschleiß der Anlagen durch regelmäßige Neuanschaffungen ersetzt wird; gibt an, ob die Jahresabschreibungen durch Nettoinvestitionen kompensiert wurden.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Umschlagshäufigkeit

Zeit- und Investitionscontrollingskennzahl

gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums verkauft wird, d.h. wie oft die Menge oder der Wert einzelner Vermögens- oder Kapitalteile in einer Abrechnungsperiode umgesetzt wird.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Umschlagsdauer Vorräte

Zeit- und Investitionscontrollingskennzahl

gibt an, wie oft die Vorratsbestände umgeschlagen, d.h. abverkauft, werden.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Informationsgehalt	<input type="radio"/>				
Problemerkennungspotenzial	<input type="radio"/>				
Steuerungspotenzial	<input type="radio"/>				
Verständlichkeit/ Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>				
Potenzial für Quantifizierung der Unternehmensziele	<input type="radio"/>				

Die Umfrage ist beendet. Vielen Dank für die Teilnahme. Das Fenster kann nun geschlossen werden.