

MANAGEMENT REPORTING FÜR CEO - FLUCH ODER SEGEN?

03.07.2018

Für eine erfolgreiche, agile Unternehmensführung gewinnt die schnelle und qualitativ hochwertige Verfügbarkeit der entscheidungsrelevanten Informationen über die derzeitige sowie zukünftige unternehmerische Situation zunehmend an Bedeutung.

Zentrale Erfolgsfaktoren werden an sorgfältig aufbereiteten Kennzahlen gemessen, die zeitnah und mit geringem Aufwand das finanzielle und nicht-finanzielle Betriebsergebnis aufzeigen und somit eine zielorientierte, qualitativ hochwertige Entscheidungsfindung des Managements garantieren. Diese Informationsbereitstellung beschreibt das Management Reporting als eine wichtige Komponente des Controllings.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist zu klären, ob die vorliegenden Informationen

- aktuell
- nachvollziehbar
- aussagekräftig
- nützlich

für die Entscheidungsträger sind. Denn nicht selten wird eine Fülle von Daten nur stupide gesammelt und landet dann als diverse Varianten der regelmäßigen Berichterstattungen über die verschiedensten Kennziffern auf dem Zahlenfriedhof!

Deutsche Controlling-Berater zählen folgende Mängel zu den am meisten verbreiteten:

1. Fehlende Ausrichtung auf die Zielgruppe.
2. Keine einheitliche Struktur und-keine kontinuierliche Auswahl der Daten.
3. Keine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.
4. Fehlende Erklärung von Fachbegriffen, Abkürzungen, Kennzahlen o.ä.
5. Fehlende Kommentierung der zentralen Daten.
6. Überfluss an Text und detaillierten Tabellen.
7. Schlechte Lesbarkeit aufgrund fehlender Differenzierung in der Farbgebung (Schwarz/Weiß).
8. Ausrichtung auf Daten der Vergangenheit; dabei kaum Betrachtungen in die Zukunft.
9. Kein systematischer Dialog zwischen Management und Controlling.

Das Vermeiden der oben aufgeführten Fehlleistungen führt zu leserfreundlichen, sorgfältig aufbereiteten, gut strukturierten und auf ihre Zielgruppe zugeschnittene Berichte.

Ein Beispiel des Management Reports für ein mittelständisches Unternehmen, das mit elektrotechnischen Industrieerzeugnissen handelt, ist auf Seite 3 der vorliegenden Information dargestellt. Dieser berücksichtigt die Ziele und Bedürfnisse des Geschäftsführers und basiert auf tiefgreifenden Kenntnissen der Geschäftsprozesse des Unternehmens.

In Bezug auf den Inhalt des Management Reports hängen die verschiedenen Kennzahlen und deren Werte von dem Dienstleistungs- und Produktionsangebot des Un-

SWILAR 000

Generaldirektor
Daria Pogodina
ul. Lesnaja 43
127055 Moskau
Tel.: +7 499 978 3787

swilar GmbH

Geschäftsführer
Tobias Schmid
Erikaweg 32
D-86899 Landsberg am Lech
Tel.: +49 8191 9898377

Geschäftsführer
Dr. Georg Schneider
Schlehenweg 14
D-53913 Swisttal
Tel.: +49 2226 908258

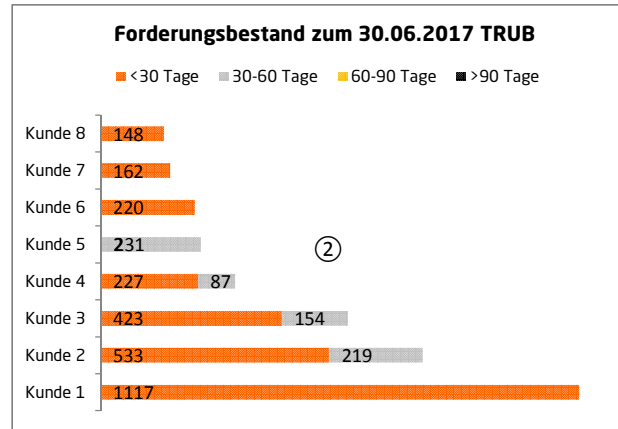
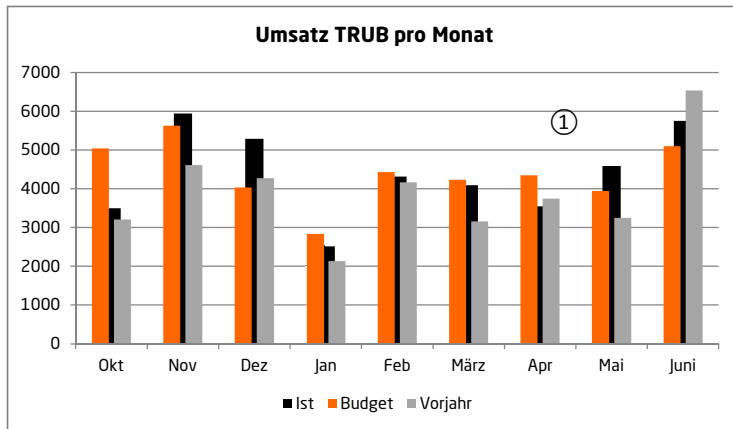
ternehmens und dessen Strategie ab. Aus diesem Grund können diese Zahlen in jedem Unternehmen auf unterschiedliche Weise ermittelt und dann auch bewertet werden. Seite 4 zeigt eine Übersicht der u.E. wichtigsten Kennzahlen, anwendbar für verschiedene interne Prozesse und Unternehmensfunktionen.

Mithilfe von Schlüsselkennzahlen und der individuellen Herangehensweise an die Bedürfnisse unserer Kunden können wir, in Absprache mit Ihnen, solch einen Bericht erstellen, der zu einem regelmäßig anwendbaren, verständlichen und unverzichtbaren Instrument für eine effektive Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung wird.

Bei aufkommenden Fragen sind wir gerne bereit, Ihnen ergänzende Informationen zu dieser Problematik anzubieten. Ihre Ansprechpartner zu diesem Thema:

Dr. Georg Schneider, Geschäftsführer **swilar** GmbH
M: georg.schneider@swilar.de, T: +49 178 336 95 80

Anastasia Flasshoff, Projektleiterin Controlling **swilar** OOO
M: anastasia.flasshoff@swilar.ru, T: +7 499 978 3787

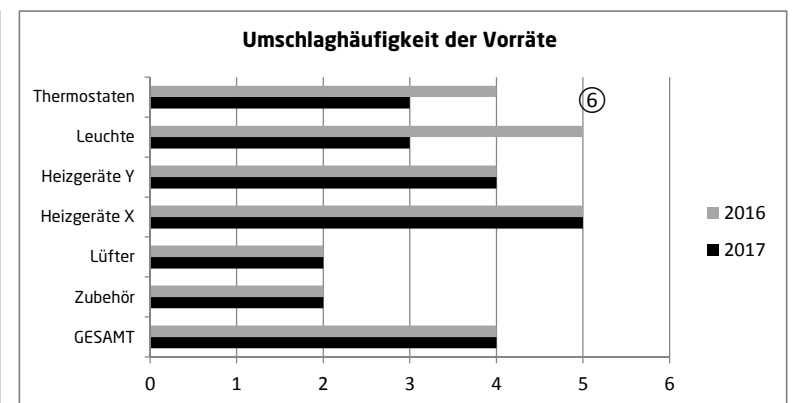
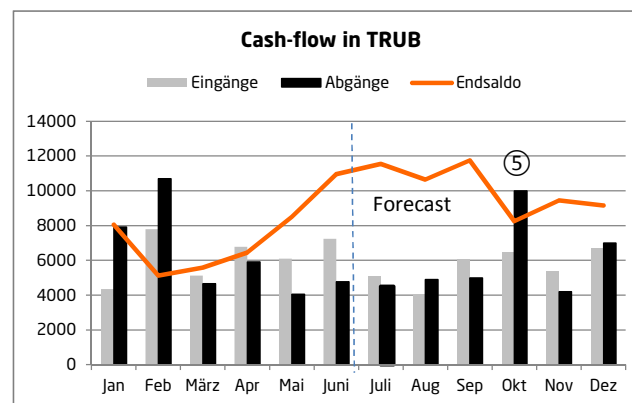


Betriebswirtschaftliche Auswertung YTD (01.10.16-30.06.17)

	Ist TRUB	Budget TRUB	Δ in %
UMSATZ (netto)	39 549	39 566	↓ 0%
ROHERTRAG	17 293	18 121	↓ -5%
PERSONALKOSTEN	4 932	4 980	↑ -1%
VERTRIEBSKOSTEN	1 692	4 419	↑ -62%
VERW. KOSTEN	6 387	6 566	↑ -3%
SONST.ERTR/KOSTEN	444	228	↓ 95%
NETTOERTRAG	3 838	1 929	↑ 99%
GEWINNSTEUER	768	386	↓ 99%
JAHRESÜBERSCHUSS ③	3 070	1 543	↑ 99%
ROHERTRAGSQUOTE	44%	46%	
UMSATZRENTABILITÄT	8%	4%	

UMSATZ 10 TOP KUNDEN

Rang	Kunde	Umsatz TRUB	Rang Vorquartal
1	Kunde 4	5189	1
2	Kunde 6	3487	2
3	Kunde 7	3010	3
4	Kunde X	2568	4
5	Kunde Y	1943	8
6	Kunde Z	1803	5
7	Kunde 2	1724	6
8	Kunde E	1376	7
9	Kunde 1	1352	0
10	Kunde P	1180	11



UMSATZ 10 TOP PRODUKTE

Rang	Produkte	Umsatz TRUB	Rang Vorquartal
1	Heizgerät Y1	2669	1
2	Heizgerät Y2	2353	2
3	Heizgerät Y3	2109	4
4	Heizgerät Y4	1907	3
5	Heizgerät X5	1830	17
6	Thermostat 1	1604	5
7	Thermostat 2	1366	6
8	Lüfter klein	1320	7
9	Thermostat 3	1116	9
10	Heizgerät X100	1089	8

Kommentare

- Der Umsatz für 9 Monate stimmt mit dem Budget überein und übersteigt den Wert des letzten Jahres um 4,5 Mio. RUB bzw. 13%.
- Erhöhte allgemeine Kundenforderung – 3,6 Mio. RUB. Kunde 1, Kunde 2, Kunde 5 um Rechnungsbegleichung bitten.
- Der Nettogewinn hat die Ebene des Budgets um das zweifache durch Einsparungen in den Vertriebskosten angehoben.
- Zu den Top 10 Kunden im 2. Quartal kam ein neuer Kunde „Kunde 1“ hinzu. Der Umsatz der Top 10 Kunden betrug für 9 Monate 60% des Gesamtumsatzes.
- Innerhalb von 3 Monaten beläuft sich der Restbestand von Geldmitteln auf mehr als 10 Mio. RUB, da die Zahlung für die importierte Ware, aufgrund der Erwartung eines niedrigeren Euros, ausgesetzt hat.
- Die Umlaufgeschwindigkeit von Thermostaten und Leuchten verlangsamte sich im Jahr 2017. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Umsätze aus dieser Produktgruppe in der gleichen Periode im vergangenen Jahr höher waren. Die liquidesten Produkte bleiben die Heizgeräte X. Der Wert von nicht-liquiden Produkten beläuft sich zum Bilanzstichtag auf 109 T. RUB.
- In den Top 10 Produkten befindet sich das Heizgerät X5, von dem ein großer Teil von dem neuen Kunden „Kunde 1“ im 2. Quartal gekauft wurde.

Kennzahlen-Übersicht

I. Erfolgs- und Bilanzkennzahlen

- Eigenkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Return on Investment
- Personalintensität
- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote
- Rückstellungsquote
- Investitionsquote
- Abschreibungsquote
- Abschreibungsintensität
- Anlagenabnutzungsgrad
- Anlagenintensität
- Materialintensität
- EBIT-Marge
- Steuerquote
- EBIT
- EBITDA
- Herstellungskostenanteil
- Vertriebskostenanteil
- Verwaltungskostenanteil
- Forschungskostenanteil
- Umschlaghäufigkeit der Vorräte
- Umschlaghäufigkeit des Kapitals

II. Liquiditätskennzahlen

- Working Capital
- Net Working Capital
- Working Capital Ratio
- Lieferantenziel
- Kreditorenlaufzeit
- Debitorenlaufzeit
- Debitorenumschlag
- Kreditorenumschlag
- Kundenziel
- Liquidität I., II., III. Grades
- Deckungsgrad I, II, III
- Anlagendeckung I, II, III

III. Kennzahlen von Produktion und Logistik

- Lagerdauer
- Lagerumschlagshäufigkeit
- Lagerzinskosten
- Lagerumschlagsgeschwindigkeit
- Durchschnittlicher Lagerbestand
- Meldebestand
- Grad der Fehllieferungen
- Eiserner Bestand
- Optimaler Lagerbestand
- Lagerreichweite in Tagen
- Ausschussquote

IV. Kennzahlen von Marketing und Vertrieb

- Break Even Point
- Angebotserfolg
- Umsatzstruktur
- Kundenstruktur
- Preisindex
- Kundenbindungsrate

V. Kennzahlen für den Einkauf und das Bestellwesen

- Optimale Anzahl der Bestellungen
- Optimale Bestellmenge
- Struktur des Einkaufs
- Durchschnittlicher Einkaufswert je Lieferant
- Durchschnittliche Kosten je Bestellung
- Beanstandungsquote/ Verzugsquote/ Fehllieferungsquote
- Bezugskostenquote

VI. Finanzierungsregeln

- Ausgewogene Vermögensstruktur
- Ausgewogene Kapitalstruktur
- Goldene Bilanzregel

VII. Kennzahlen im Bereich F&E und im Projektmanagement

- F&E-Kosten am DB I
- Forschungskostenanteil
- Projekteffizienz

- u. a. auch Kennzahlen des IT-Controllings und der Personalwirtschaft