

## 9 Fazit und Ausblick

Was bringt eine intensive Beschäftigung mit dem Thema "Management Reporting"? Zunächst einmal die Einsicht, dass man im internen Berichtswesen sehr vieles falsch machen kann und dass sich auch kaum alle Fehler immer vermeiden lassen. Menschen sind nicht perfekt, deshalb können es auch nicht die von ihnen gemachten Berichte sein.

Instrumente müssen aber auch nicht perfekt sein, um Nutzen stiften zu können. Gut gemachte Berichte stiften eindeutig Nutzen. Das sind jene Berichte, die den Informationsbedarf ihrer Nutzer adäquat abdecken, zur richtigen Zeit im richtigen Umfang verfügbar sind und auch noch so gestaltet wurden, dass die Nutzer die Information problemadäquat verarbeiten können. Das bedeutet nicht, dass diese Berichte perfekt sind. Wie anfangs gezeigt, bleibt das optimale Berichtswesen eine Utopie: Der Adressatenkreis ist zu unterschiedlich, die Rahmenbedingungen sind zu rasch veränderlich, die Informationsverarbeitungsfähigkeit der Nutzer ist zu beschränkt, als dass sich ein perfektes Berichtswesen „erzwingen“ ließe.

Allerdings sind viele Fehler auch relativ einfach vermeidbar. Dazu gehört zunächst, dass man Fehlerquellen erkennen und benennen kann. Darüber hinaus sollte man auch eine Vorstellung davon entwickeln können, wie es besser zu machen wäre. Zu beidem will dieses Buch beitragen: Was ist im Management Reporting wichtig? Was kann schief gehen? Und warum geht es schief? Welche Verbesserungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Der Versuch, Antworten auf diese Fragen zu geben, stand hier im Mittelpunkt. Dabei wurde sowohl auf empirische Ergebnisse verwiesen (Was machen die anderen?) als auch auf theoretische Erkenntnisse. Eine Beschäftigung mit Fragen des Management Reporting lohnt nicht nur für „Vollzeit-Controller“, sondern für alle, die mit Berichten als Inputlieferanten, Unterstützer, Ersteller oder Nutzer in irgendeiner Form in Berührung kommen - also für beinahe jeden...

In der Praxis wird das Berichtswesen allzu oft als ein „ungeliebtes Kind“ behandelt. Berichte zu erstellen gilt als langweilig und wenig kreativ, als eine „Pflichtübung“, derer man sich mit möglichst wenig Aufwand und möglichst rasch entledigen möchte, um sich „den wirklich wichtigen Dingen“ widmen zu können. Dabei wird übersehen, welche essentielle Bedeutung Management Reports in einem Unternehmen haben: Als zentrale Informationsquelle haben sie wesentlichen Einfluss auf das Führungshandeln der Entscheider über alle Hierarchieebenen hinweg. Schlecht gemachte Berichte führen häufig zu falschen Entscheidungen. Es ist purer Zufall, mit einer falschen Karte den richtigen Weg zu finden! Zwar führen gut gemachte Berichte nicht zwangsläufig immer zu richtigen Entscheidungen (auch mit der passenden Karte kann man sich verirren), aber die Wahrscheinlichkeit wird deutlich größer. Mehr – aber auch nicht weniger – sollte man vom Management Reporting nicht erwarten.