

**Yasin Kibar**

**Konzept zur Vereinheitlichung und  
Zentralisierung des Berichtswesens bei  
einem mittelständischen Unternehmen der  
Lebensmittelbranche**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Konzept zur Vereinheitlichung und  
Zentralisierung des Berichtswesens bei  
einem mittelständischen Unternehmen  
der Lebensmittelbranche**

Diplomarbeit vorgelegt von Yasin Kibar

Angefertigt für den schriftlichen Teil der Diplomprüfung  
an der Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft  
Sommersemester 2007

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Einleitende Betrachtung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Allgemeine Einführung und Ziel der Arbeit .....	1
1.2 Vorgehensweise .....	4
<b>2. Informationsversorgungsfunktion des Controllings</b> .....	<b>6</b>
2.1 Informationen.....	6
2.1.1 Definition und Arten .....	6
2.1.2 Anforderungen an Informationsquellen.....	9
2.1.3 Nachfrage, Angebot, Bedarf .....	11
2.2 Informationstechnologie.....	16
2.2.1 Historische Entwicklung der Informationssysteme.....	16
2.2.2 Online-Transaction-Processing.....	18
2.2.3 Data Warehouse.....	20
2.2.4 Online-Analytical-Processing .....	22
2.3 Das Berichtswesen .....	25
2.3.1 Definition.....	25
2.3.2 Zwecke und Termine .....	26
2.3.3 Inhalte und Gestaltungsformen.....	28
2.3.4 Berichtsarten.....	30
2.3.4.1 Standardberichte.....	30
2.3.4.2 Abweichungsberichte .....	31
2.3.4.3 Bedarfsberichte .....	32
<b>3. Ist-Analyse des Berichtswesens der Heinrich Nölke GmbH &amp; Co. KG</b> .....	<b>33</b>
3.1 Vorstellung des Unternehmens.....	33
3.2 Erfassung des aktuellen Berichtswesens .....	37
3.2.1 Vorgehensweise .....	37
3.2.2 Berichtsstruktur und -systeme .....	38
3.2.3 Berichtsinhalte .....	41
3.3 Kritische Betrachtung des Ist-Zustands .....	43
3.3.1 Berichtsstruktur und -systeme .....	43
3.3.2 Berichtsinhalte .....	49

3.4	„Kundenbefragung“ zum Berichtswesen.....	52
3.4.1	Vorgehensweise .....	52
3.4.2	Ergebnisse.....	53
<b>4.</b>	<b>Sollkonzept für das zukünftige Berichtswesen.....</b>	<b>62</b>
4.1	Allgemeine Einführung.....	62
4.2	Berichtsstruktur und -systeme .....	62
4.3	Berichtsinhalte .....	65
<b>5.</b>	<b>Umsetzungsvorschläge .....</b>	<b>67</b>
<b>6.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>70</b>
<b>Anhang 1:</b>	<b>„Berichtsinventar“ .....</b>	<b>VI</b>
<b>Anhang 2:</b>	<b>Beispielberichte.....</b>	<b>XXIV</b>
<b>Anhang 3:</b>	<b>Fragebogen.....</b>	<b>XXVIII</b>
<b>Anhang 4:</b>	<b>Ergebnisse Fragebogen.....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>XXXV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: "Lieferanten" der Kennzahlen und "Einheitlichkeit" der Berichterstattung .....	3
Abb. 2: Zusammenhang Daten, Informationen, Wissen.....	7
Abb. 3: Merkmale von Informationen .....	8
Abb. 4: Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf .....	12
Abb. 5: Informationspyramide .....	18
Abb. 6: Struktur der Nölke Gruppe.....	34
Abb. 7: Aufbau der H. Nölke GmbH & Co. KG.....	35
Abb. 8: Organisation Vertrieb Außen .....	36
Abb. 9: Aktuelle Berichtsstruktur im Unternehmen .....	41
Abb. 10: Grafik 1 zum Fragebogen .....	53
Abb. 11: Grafik 2 zum Fragebogen .....	54
Abb. 12: Grafik 3 zum Fragebogen .....	55
Abb. 13: Grafik 4 zum Fragebogen .....	56
Abb. 14: Grafik 5 zum Fragebogen .....	57
Abb. 15: Grafik 6 zum Fragebogen .....	59
Abb. 16: Grafik 7 zum Fragebogen .....	59
Abb. 17: Grafik 8 zum Fragebogen .....	60
Abb. 18: Neue Berichtsstruktur, Controlling als Informationsdrehzscheibe ....	63

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASI	Arbeitssicherheit
Aufl.	Auflage
BSC	Balance Scorecard
bspw.	beispielsweise
CIV	computergestützte Informationsverarbeitung
d. h.	das heißt
DB	Deckungsbeitrag
DM	Data Mart
DV	Datenverarbeitung
DW	Data Warehouse
ebd.	ebenda
EIS	Executive Information System
et al.	et alii (und andere)
ETL	Extrahieren – Transformieren - Laden
evtl.	eventuell
F & E	Forschung und Entwicklung
FDU	Frischdienst Union
FGH	Fachgroßhandel
FIBU	Finanzbuchhaltung
GBL	Geschäftsbereichsleiter
H.	Heftnummer
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KAM	Key Account Manager
Krp	Kostenrechnungspraxis
LAN	Local Area Network
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Ltg.	Leitung
M & M	Meat & More

Nachdr.	Nachdruck
Nr.	Nummer
o. a.	oben aufgeführt
OLAP	Online-Analytical-Processing
OLTP	Online-Transaction-Processing
PuK-Systeme	Planungs- und Kontrollsysteme
s.	siehe
SQL	Structured Query Language
t	Tonnen
u. a.	unter anderem
UB	Unternehmensbereich
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
www	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
ZD	Zentrale Dienste
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management



# 1. Einleitende Betrachtung

## 1.1 Allgemeine Einführung und Ziel der Arbeit

Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs, der Dynamik und Komplexität der Märkte wird es immer schwieriger, ein Unternehmen zu steuern. Ständige Veränderungen des Markts zwingen Unternehmen dazu, schneller und flexibler auf neue Anforderungen zu reagieren. Diese Entwicklungen stellen die Unternehmensführung vor immer komplizierter werdende Entscheidungssituationen.

Die Unternehmen müssen realisieren, dass Informationen inzwischen eine der wichtigsten „Güter“ im Unternehmen sind, die in der heutigen Wissensgesellschaft immer schneller und gleichzeitig sorgfältiger verarbeitet werden müssen.<sup>1</sup> Denn falsche Informationen führen zu Fehlentscheidungen, die sich negativ auf das Unternehmen auswirken können. Allerdings wird die Informationsverarbeitung, durch die Tatsache der Informationsflut auf die Unternehmen, immer unübersichtlicher, wodurch die Informationsversorgungsfunktion im Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Die Informationsversorgungsfunktion ist traditionell im Controlling angesiedelt.<sup>2</sup> Neben dieser Funktion bekleidet das Controlling die Aufgaben Planung, Steuerung und Kontrolle. Hierdurch wird deutlich, dass die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung grundlegende Determinanten für die weiteren Aufgaben des Controllings darstellen. Denn ohne Informationen kann weder geplant und gesteuert, noch kontrolliert werden.

Innerhalb der Informationsversorgungsfunktion hat das Controlling die Aufgabe, unternehmensrelevante Daten zu selektieren, zu verknüpfen und aufzubereiten, um dann die richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort bereitzustellen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Grotheer, Jens (2006), S. 42 u. Horváth, Péter (2006), S. 320.

<sup>2</sup> Vgl. Horváth, Péter (2006), S. 315.

Im Jahr 2005 wurde eine empirische Studie durchgeführt, in der nachgewiesen wurde, dass es Unterschiede in der Bearbeitung und Bereitstellung von Informationen zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen gibt.<sup>3</sup> Demnach stellen erfolgreiche Unternehmen dem Management mehr Informationen zur Verfügung als weniger erfolgreiche Unternehmen. Damit kann festgehalten werden, dass ein Unternehmen, welches sich den Problemen der Gewinnung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen nicht stellt, in der Gegenwart und v. a. in der Zukunft immer größere Schwierigkeiten haben wird, sich auf dem Markt durchzusetzen.

In der Praxis werden die bereitgestellten Informationen hauptsächlich zur Kontrolle und Willensbildung genutzt.<sup>4</sup> Bei Entscheidungsträgern führt die Willensbildung zu Entscheidungen, die für das Unternehmen wegweisend sind. Dies zeigt die Wichtigkeit, qualitativ gute Informationen an Entscheidungsträger zu übermitteln. Denn die Entscheidungsqualität hängt auch von der Qualität der Informationen ab, auf denen sie beruht.

Daher ist es wichtig, innerhalb der Informationsversorgung ein effektives und effizientes Berichtswesen im Unternehmen einzurichten. Informationen in einem Bericht haben das Potenzial, oder sollten dies besitzen, den Wissensstand des Empfängers zu erhöhen.<sup>5</sup> Dies setzt neben der Empfängerorientierung voraus, dass das Berichtswesen standardisiert sowie einheitlich und klar definiert ist. Denn ein Bericht, der als Empfänger einen Entscheidungsträger hat, soll helfen, Entscheidungen effizienter zu treffen.<sup>6</sup>

Allerdings zeigt die Praxis, dass dem Berichtswesen nicht die notwendige Aufmerksamkeit, entsprechend seiner Wichtigkeit, entgegengebracht wird.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Schäffer, Utz / Steiners, Daniel (2005), S. 209 ff.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 217. Für einen ausführlichen Überblick über die verschiedenen Verwendungsarten: Vgl. Weber, Jürgen (2004), S. 113 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Weber, Jürgen (2004), S. 104 f.

<sup>6</sup> Vgl. Weber, Jürgen / Schaier, Sven / Strangfeld, Oliver (2005), S. 7.

<sup>7</sup> Auch die langwierige Suche nach Literatur in diesem Bereich zeigt, dass das Berichtswesen nicht die Bedeutung erlangt hat, die es haben sollte. Erst seit jüngster Zeit, ca. 6 - 8 Jahren, tauchen vereinzelt Aufsätze in Fachzeitschriften auf, die sich mit einem optimierten Berichtswesen befassen.

So existieren in den meisten Unternehmen innerhalb der verschiedenen Abteilungen „Insellösungen“ für Berichte, die meist aus traditionellen Gründen fortgeführt werden, ohne zu hinterfragen, ob die Berichte noch zeitgemäß sind.<sup>8</sup> Diese Tatsache verdeutlicht die Vernachlässigung des Berichtswesens in der Praxis.<sup>9</sup>

Die Heterogenität des Berichtswesens führt zu einer Unzufriedenheit im oberen Management. Eine empirische Studie im deutschsprachigen Raum aus dem Jahr 2001 zeigt deutlich, dass eine Vereinheitlichung und Zentralisierung im Bereich Berichtswesen bis 2001 nicht stattgefunden hat.



**Abb. 1: "Lieferanten" der Kennzahlen und "Einheitlichkeit" der Berichterstattung<sup>10</sup>**

Allerdings sollte man sich nicht nur auf Berichte an das obere Management beschränken. Durch Informationsaustausch ist es möglich, Wettbewerbsvorteile voranzutreiben. Deshalb ist es wichtig, dass auch unternehmensintern Abteilungen miteinander kommunizieren.

Um eine optimale Informationsversorgung zu gewährleisten, entwickelt sich die IT immer weiter. So ist es in der heutigen Zeit, im Vergleich zur Vergangenheit, kein großes Kostenproblem mehr, große Mengen an Daten in einem DW zu „lagern“. In diesem Zusammenhang konnte sich die OLAP-Technolo-

---

<sup>8</sup> Vgl. Grotheer, Jens (2006), S. 42.

<sup>9</sup> Vgl. Weber, Jürgen / Schaier, Sven / Strangfeld, Oliver (2005), S. 9.

<sup>10</sup> Quelle: Weber, Jürgen; Sandt, Joachim (2001), S. 17; entnommen aus: Sandt, Joachim (2003), S. 78.

gie in vielen Unternehmen durchsetzen, welches wiederum den Schritt zu internetbasierten Berichten erheblich erleichtert, in dem es die Möglichkeit schafft, in kurzer Zeit verschiedenste Auswertungen online durchzuführen.

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem praktischen Teil zusammen. Ziel ist, bei der H. Nölke GmbH & Co. KG ein einheitliches und zentralisiertes Berichtswesen einzuführen. Hierbei sollen vor allem die stetig steigenden Anforderungen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung des heutzutage sehr schnelllebigen Wirtschaftslebens erfüllt werden.

## **1.2 Vorgehensweise**

Der erste Abschnitt dient der allgemeinen Einführung in die Thematik. Dabei wird die Wichtigkeit der Informationsversorgung angesprochen und ein allgemeiner Überblick zum Berichtswesen anhand aktueller Aufsätze aus Fachzeitschriften geboten. Am Ende der allgemeinen Einführung sollen zwei wichtige Bestandteile der heutigen IT (DW und OLAP) kurz diskutiert und die Zielsetzung dieser Arbeit aufgezeigt werden.

Im nachfolgenden Kapitel werden Begriffe anhand von betriebswirtschaftlicher Literatur erläutert und diskutiert. Darzustellen sind die Themenbereiche Information, IT und das Berichtswesen. Dabei soll im Abschnitt Informationen besonders auf das Thema Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage eingegangen werden.

Es folgen in den Kapiteln 3, 4 und 5 die praktischen Anwendungen und deren Diskussion.

In Kapitel 3 wird das Unternehmen vorgestellt, das Grundlage für diese Arbeit ist, und das dort vorhandene Berichtswesen beschrieben und kritisch bewertet. Dies basiert zunächst auf den Untersuchungen auf Berichterstellerseite. Um auch aus Berichtempfängersicht das Berichtswesen zu erfassen, wurde ein Fragebogen erstellt, dessen Ergebnisse ebenfalls im Kapitel 3 vorgestellt werden.