

# **Management Reporting**

**Berichte wirksam und adressatengerecht  
gestalten**

**Mag. Mirko Waniczek**

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

**Mag. Dr. Andreas Feichter**

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

**Patrick Schwarzl, MSc MIB**

Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

**FH-Prof. Dr. Christoph Eisl**

FH Oberösterreich, Fakultät für Management

**Linde**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Literaturverzeichnis .....	XVII
1. Grundlagen des Reportings .....	1
1.1. Zum aktuellem Stand des Berichtswesens .....	1
1.2. Unterschiedliche Berichtsarten und deren Einsatzzwecke .....	6
1.2.1. Standardreporting .....	7
1.2.2. Ad-hoc-Reporting .....	8
1.2.3. Exception Reporting .....	8
1.2.4. Statische versus dynamische Berichte .....	9
1.3. Grenzen des Controllings in der Reportingoptimierung .....	12
1.3.1. Durch das Controlling lösbare Reporting-Probleme .....	12
1.3.2. Gemeinsam mit dem Management zu lösende Probleme ...	13
1.4. Wer sind die Berichtsadressaten und was benötigen sie? .....	15
1.4.1. Interne versus externe Adressaten im Berichtswesen .....	15
1.4.2. Anforderungen an das Reporting .....	16
1.4.2.1. Die Top-3-Anforderungen der Berichtsadressaten an das Reporting .....	16
1.4.2.2. Die Top-3-Anforderungen des Controllings im Reporting .....	16
1.4.3. Standardisierung versus Individualisierung .....	17
2. Optimierung der Berichtsinhalte .....	20
2.1. Klärung des Steuerungsmodells .....	20
2.2. Ableitung einer stringenter Reporting-Pyramide .....	21
2.3. Abschaffen nicht steuerungsrelevanter Berichte und selektive Ergänzung .....	23
2.4. Exkurs: Aufbau und Nutzen finanzieller Steuerungsmodelle .....	25
2.5. Nachschlagewerk versus One-Page: Gestaltungsansätze im Reporting .....	28
2.5.1. One-Page-Reporting – das Executive Summary .....	30
2.5.1.1. Monitoring der Strategieumsetzung – Reporting auf Basis der Balanced Scorecard .....	31
2.5.1.1.1. Grundlagen der Balanced Scorecard .....	31
2.5.1.1.2. Standard-Perspektiven der Balanced Scorecard .....	33

2.5.1.1.3.	Anwendungsprobleme der Balanced Scorecard .....	34
2.5.1.2.	Typische Themen und Kennzahlen eines Executive Summaries .....	38
2.5.1.3.	Beteiligungsreporting .....	40
2.5.1.3.1.	Herausforderungen im Beteiligungsmanagement .....	40
2.5.1.3.2.	Rollenkonformes Beteiligungsreporting .....	42
2.5.1.4.	Reporting von Chancen und Risiken .....	47
2.5.1.4.1.	Grundlagen eines Chancen- und Risikomanagements .....	47
2.5.1.4.2.	Integration von Chancen- und Risikoinformation in das Reporting .....	52
3.	Gestaltung des Reportingprozesses .....	54
3.1.	Das Prozessmodell der IGC als Grundlage .....	54
3.1.1.	Management Reporting (Ebene 2 und 3) .....	55
3.1.2.	Management Reporting (Ebene 4) .....	58
3.2.	Messung der Performance im Reporting-Prozess .....	59
3.2.1.	Grundlagen der Performancemessung .....	59
3.2.2.	Performance Measurement im Reporting .....	62
3.2.2.1.	Prozessübergreifend relevante Kennzahlen .....	62
3.2.2.2.	Prozessspezifisch relevante Kennzahlen für Management Reporting .....	64
3.2.2.3.	Ansätze zur Variation von Kennzahlen .....	66
3.2.2.4.	Nutzen des Performance Measurements .....	67
3.3.	Organisatorische Verankerung des Reportings .....	68
4.	Optische Gestaltung von Berichten .....	73
4.1.	Allgemeine Gestaltungsprinzipien im Überblick .....	73
4.2.	Gestaltung von Tabellenberichten .....	76
4.2.1.	Sechs Hinweise für die Gestaltung tabellarischer Berichte .....	76
4.2.2.	Gestaltung der Spaltenstruktur .....	78
4.2.2.1.	Wozu unterschiedliche Spaltenstrukturen? .....	78
4.2.2.2.	Grundsätzliche Überlegungen zu Spaltenstrukturen .....	79
4.2.3.	Gestaltung der Zeilenstruktur .....	83
4.2.4.	Farbeinsatz in Berichten und Grafiken .....	86
4.2.5.	Darstellung von Abweichungen .....	88
4.2.6.	Tabellengestaltung – zusammenfassendes Beispiel .....	90
4.3.	Gestaltung von Grafiken .....	92
4.3.1.	Wozu Grafiken? .....	92
4.3.2.	Auswahl des richtigen Grafiktyps .....	94
4.3.3.	Grafiken für Standardreports .....	95
4.3.3.1.	Kreisdiagramm .....	96
4.3.3.2.	Liniendiagramm .....	97
4.3.3.3.	Balkendiagramm .....	98
4.3.3.4.	Säulendiagramm .....	99
4.3.3.5.	Werttreiber- bzw. Baumdarstellungen als „Bildtabellen“ ....	101
4.3.3.6.	Microcharts – Verdichtung von Information .....	102

4.3.4.	Grafiken für Analysen .....	103
4.3.4.1.	Netzdiagramm .....	103
4.3.4.2.	Wasserfalldiagramm .....	105
4.3.4.3.	Mekko-Diagramm .....	107
4.3.4.4.	Punktogramm .....	108
4.3.4.5.	Blasendiagramm .....	110
4.3.5.	Sechs Vorschläge für schlechte Grafiken .....	111
4.3.5.1.	Auswahl des falschen Grafiktyps .....	111
4.3.5.2.	Falsche Skalierung .....	112
4.3.5.3.	Kombinierte Darstellung von Summen- und Einzelwerten .....	115
4.3.5.4.	Irreführender Farbeinsatz .....	116
4.3.5.5.	Fehlende oder schwer lesbare Beschriftungen .....	116
4.3.5.6.	Ablenkung vom Wesentlichen .....	117
5.	Wahrnehmungsoptimiertes Reporting Design mithilfe von Eye-Tracking-Analysen .....	119
5.1.	Grundlagen des Reporting Designs – die menschliche Wahrnehmung .....	119
5.2.	Allgemeine Grundsätze des wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs .....	121
5.3.	Objektive Gestaltungsempfehlungen durch Eye Tracking .....	123
5.4.	Funktionsweise von Eye Tracking im Reporting Design .....	124
5.5.	Wesentliche Erkenntnisse für die Berichtsgestaltung .....	127
5.5.1.	Passender Visualisierungstyp: Fokussierung auf die zentrale und zu übermittelnde Botschaft .....	128
5.5.2.	Gestaltung einzelner Visualisierungstypen auf Basis empirisch geprüfter Empfehlungen .....	129
5.5.3.	Positionierung der ausgewählten Berichtselemente .....	130
5.5.4.	Standardisierung von Auswahl, Gestaltung und Positionierung .....	132
5.6.	Berichtsoptimierung mit Eye Tracking in der Unternehmenspraxis .....	134
6.	Kommunikation und Rollenbild .....	136
6.1.	Der Controller als Verkäufer von Information .....	136
6.1.1.	Das Verfassen von Kommentaren als Value-Added des Reportings .....	138
6.1.2.	Die Verwendung von Präsentationsfolien .....	141
6.1.2.1.	Powerpoint als Instrument des Controllers .....	141
6.1.2.2.	Folien brauchen klare Aussagen .....	141
6.1.3.	Gestaltung von Präsentationsfolien und Grafiken .....	141
6.1.3.1.	Allgemeiner Folienaufbau .....	141
6.1.3.2.	Die richtige Verwendung von Grafiken .....	143
6.2.	Der Controller als Data Scientist .....	144
6.3.	Der Controller als Datenqualitätsmanager .....	146

## Inhaltsverzeichnis

---

7.	Analytics in Controlling-Prozessen .....	148
7.1.	Nutzen von Reporting-Tools .....	148
7.2.	Auswahl eines Reporting-Tools .....	148
7.3.	BI-Trends im Reporting .....	149
8.	Reporting-Optimierung als Projekt .....	151
9.	Fazit .....	157
10.	Anhang – Weiterführende Beispiele und Checklisten .....	159
10.1.	Checkliste: Berichtskonzeption .....	159
10.2.	Beispiele für Inhaltsverzeichnisse von Monatsberichten .....	162
10.3.	Reporting-Software .....	164
10.4.	Anbieter von Reporting-Software .....	167
	Stichwortverzeichnis .....	169