

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 stringenten 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