

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Andreas Klein

Reporting und Business Intelligence

- > Berichtsstrukturen und Kennzahlenauswahl
- > Praxisbeispiele für Management Cockpits
- > Effizienz und Effektivität durch BI-Software
- > Flexible Datenanalyse mit Excel

HAUFE.

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



Die 12 häufigsten Fehler im Reporting

- Das Reporting ist fester Bestandteil im Controlling, das dem Management die Grundlagen für seine Entscheidungen liefern soll.
- Bei der zunehmenden Komplexität der Aufgaben und immer mehr verfügbaren Zahlen ist gutes Reporting ein absolutes Muss für Jedes Unternehmen. Um diese Anforderung zu erfüllen, sind leserfreundliche, also sorgfältig aufbereitete und gut strukturierte Berichte erforderlich, die auf ihre Zielgruppe zugeschnitten sind.
- Der Beitrag beleuchtet die 12 häufigsten Fehler, die das Controlling beim Reporting machen kann und erläutert die richtige Vorgehensweise, sodass alle Beteiligten – Verfasser und Leser – davon profitieren können.

Inhalt	Seite
1 Der Report orientiert sich nicht am Empfänger	84
2 Der Controller entscheidet, was wichtig ist	85
3 Wir arbeiten nicht mit Standards	85
4 Das war schon immer so, deshalb ändern wir es nicht ...	85
5 Wir nutzen möglichst viele Fachbegriffe und Kennzahlen	86
6 Wir nutzen Kennzahlen, ohne sie zu erklären	86
7 Zahlen sprechen für sich – Kommentare dazu benötigen wir nicht	86
8 Fließtext und Tabellen sind das Maß der Dinge	87
9 Bloß keine Farbe verwenden	88
10 Darstellen alleine genügt, überzeugen ist nicht notwendig	89
11 Der Report blickt nicht in die Zukunft	89
12 Self-Reporting ist eine Angelegenheit des Managements, Controlling hält sich raus	90

■ Der Autor

Heinz-Josef Botthof ist Leiter des Bereichs Management Training der Plaut Business Consulting in Ismaning.

1 Der Report orientiert sich nicht am Empfänger

Klares Ziel festlegen, relevante Daten wählen

Wer nach Prinzip „Zeige, was du weißt“ arbeitet, kann keinen erfolgreichen Report schreiben. Reporting bedeutet, Informationen vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielgruppe zielgerichtet auszuwählen. Die meisten Reports sind viel zu lang. Sie zwingen den Leser, sich die wesentlichen Informationen selbst herauszuziehen. Damit entsteht an zwei Seiten unnötiger Aufwand: Der Controller muss sehr viel schreiben, was später keiner liest. Der Leser liest Sachverhalte, die ihm nichts nutzen. Für Verschwendung dieser Art hat aber keiner Zeit. Das Problem entsteht durch unklare Ziele und eine mangelnde Abgrenzung der relevanten Daten. Der Autor muss für jeden Report ein klares Ziel festlegen, kann dann die jeweiligen Themen zuordnen, wählt die relevanten Daten aus und sucht eine geeignete Form, diese Daten darzustellen.

Fragen, was den Empfänger interessiert

Um einen wirklich guten Report schreiben zu können, muss der Autor wissen, welche Informationen der Empfänger erwartet beziehungsweise zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Daher kann ein Report nur durch einen engen Dialog mit dem Empfänger exakt auf ihn zugeschnitten werden. Das Ziel dieser Gespräche ist aber nicht, dass der Empfänger uneingeschränkt seine Wünsche äußert und der Controller darauf reagiert, sondern ein Dialog, in dem die Wünsche unmittelbar mit den Möglichkeiten abgeglichen werden. Erhalten Sie als Controller keine Information von Ihren Empfängern, können Sie nur spekulieren. Damit wird der Report in seiner Treffsicherheit leiden.

Reports nach der Zielgruppe ausrichten

Bei einer homogenen Zielgruppe oder einzelnen Personen, an die berichtet wird, ist es relativ einfach, die notwendigen Informationen zu erfragen. Schwierig wird diese Aufgabe bei heterogenen Zielgruppen. Die Lösung: Allgemeine Teile schreiben, die für alle gelten und spezielle Teile, die für einzelne Zielgruppen/Personen gelten. Empfängerorientierte Reports werden gelesen und verstanden. Außerdem werden Enttäuschung und Frustration beim Autor deutlich reduziert. Er kann gezielt und adäquat berichten.

Relevante Steuerungs-
informationen liefern

Mit den heutigen Systemen in Rechnungswesen und Controlling werden vielfältige Datenmengen erhoben, die blitzschnell verarbeitet werden können. Der Fakt allein ist aber noch nicht wert, dass er in einen Bericht einfließt. Eine wichtige Entscheidungshilfe, um die Daten auswählen zu können, ist der Nutzen für den Empfänger. Dabei genügt es nicht, reine Informationen zu liefern; sie müssen relevante Steuerungsinformationen sein: Aufgrund dieser Daten trifft der Empfänger später seine Entscheidungen. Nur dann entsteht für den Leser ein Mehrwert durch den Bericht.

2 Der Controller entscheidet, was wichtig ist

Es ist nicht relevant, was dem Controller wichtig ist. Die Wichtigkeit von Daten richtet sich nach der zu steuernden Aufgabe und nach der Zielgruppe des Reports.

Selbstverständlich gibt es auch Informationen, die das Controlling kommunizieren sollte, um Entscheider frühzeitig hinsichtlich bestimmter Informationen zu sensibilisieren. Der Controller trägt die Verantwortung, welche Daten dieser Art er frühzeitig in die Berichte einbinden muss. Dabei müssen selbstverständlich auch kritische Aussagen gemacht werden.

Wichtigkeit der Daten abhängig von Aufgaben und Zielgruppe

3 Wir arbeiten nicht mit Standards

In den Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Reports, die häufig völlig unterschiedlich gestaltet sind. Das ergibt sich durch unterschiedliche Autoren und unterschiedliche Bereiche, in denen diese Reports erstellt werden. Der Leser muss sich dann in den unterschiedlichen Strukturen und Darstellungen zurechtfinden.

Sehr hilfreich wären in dem Zusammenhang Standards. Der Report, egal von wem er kommt, folgt immer einer gleichen Struktur. Das beginnt mit einem einheitlichen Deckblatt, einer klaren Gliederung, einheitlichen formalen Inhalten (Autor, Empfängerliste, Agenda, Seitenzahlen etc.) und setzt sich fort mit einheitlichen Grafiken für bestimmte Kennzahlen.

Reports die immer gleiche Struktur geben

Je mehr Standards verwendet werden, umso vertrauter und gewohnter werden die Reports und umso leichter werden sie gelesen und übrigens auch geschrieben. Der Leser findet sich in diesen Reports wieder und erkennt zentrale Passagen sofort.

Lesefreundlichkeit unterstützen

Die einheitliche Struktur und einheitliche Überschriften werden durch die gleichbleibende Auswahl der Daten und eine gleichartige Darstellung unterstützt.

4 Das war schon immer so, deshalb ändern wir es nicht

Reporting unterliegt dem Zeitgeist. Neue Techniken, neue Verfahren, andere Daten erfordern Veränderungen. Auch die massive Verdichtung von Daten ist eine Erscheinung des Zeitgeists. Die Menschen haben keine Zeit und wollen deshalb die notwendigen Informationen komprimiert und sehr kurz zur Verfügung haben. Das verlangt natürlich auch Änderungen in den Reports. Anstatt Zahlen im Fließtext darzustellen, nutzen wir Tabellen und Grafiken.

Veränderungen berücksichtigen: übersichtliche Darstellung ...

... kürzere
Erscheinungs-
weisen

Eine weitere Veränderung bezieht sich auf den Zyklus des Reportings. Je dynamischer der betrachtete Wirtschaftsbereich ist, desto kürzer wird der Zyklus des Reportings. Wir verfügen in Echtzeit über die Daten, daher erwarten viele Entscheider auch, diese Daten in kurzen Abständen zu erhalten.

Controller müssen also flexibel sein und sich den geänderten Rahmenbedingungen regelmäßig anpassen. Das bedeutet aber nicht dass man ständig alles infrage stellt. Kontinuität und Verlässlichkeit dürfen nicht außer Acht gelassen werden

5 Wir nutzen möglichst viele Fachbegriffe und Kennzahlen

Prüfen, ob die
Adressaten unsere
Fachsprache
verstehen

Selbstverständlich verfügt jeder Fachbereich über seine Fachsprache. Spezielle Begriffe und Abkürzungen machen das Arbeiten im jeweiligen Fachbereich leichter. Alle Kollegen haben das gleiche Verständnis und damit ist die Verständigung einfach und schnell. Sobald wir aber mit anderen Fachbereichen kommunizieren, müssen wir prüfen, ob dort unsere Fachbegriffe und Abkürzungen verstanden werden. Nur dann dürfen wir auch in Reports diese Begriffe benutzen. Ansonsten müssen wir die Begriffe erläutern und Abkürzungen ausschreiben. Hilfreich kann in dem Zusammenhang ein Glossar sein, das generell an jeden Report angehängt wird oder im Intranet verfügbar ist.

6 Wir nutzen Kennzahlen, ohne sie zu erklären

Leser müssen
Kennzahlen
richtig einordnen
können

Eine Kennzahl ist eindeutig und bedarf keiner Erläuterung. Diese Aussage gilt mit Sicherheit für denjenigen, der die Kennzahl aufgebaut hat oder jemanden, der sich regelmäßig mit dieser Kennzahl beschäftigt. Für alle anderen Leser ist es notwendig, die Kennzahl und ihre Zusammenhänge zu erläutern. Der Autor muss sicherstellen, dass der Leser die Kennzahl richtig versteht und die dahinter stehende Aussage oder die Schlussfolgerungen erkennt und richtig handelt.

7 Zahlen sprechen für sich – Kommentare dazu benötigen wir nicht

In vielen Reports wird mit umfangreichen Tabellen gearbeitet. Darin ist eine Flut von Zahlen dargestellt. Die Zahl an sich wirkt klar und eindeutig. Sie wird durch die Zeilen oder Spaltenbeschriftung zudem noch präzisiert. Prozent, Euro, Dollar, Kilogramm, Meter etc. Damit

entsteht also quasi ein für alle einheitliches Bild. Eine Million ist schließlich eine Million! Das ist aber leider nicht korrekt. Eine Zahl entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie in einem Zusammenhang oder einem Vergleich mit einer anderen Zahl steht. Und selbst dann werden verschiedene Leser unterschiedlich reagieren.

Der eine Leser gerät bei -14,3 % in Panik, während der andere völlig gelassen bleibt. Um eine Zahl in ihrer Wirkung richtig zu positionieren, müssen wir jede Zahl kommentieren!

Jede Zahl
kommentieren

Also lautet der Grundsatz: keine Zahl ohne Kommentar!

Der Autor muss zentrale Zahlen mit Kommentaren versehen und damit dem Leser die Richtung zeigen. Somit wird deutlich, dass Handlungsbedarf besteht, oder diese Entwicklung exakt so erwartet wurde und keine Reaktionen notwendig sind. Selbstverständlich muss nicht jede Zahl in einer Tabelle kommentiert werden, aber alle zentralen Daten.

Möglichen
Handlungsbedarf
zeigen

8 Fließtext und Tabellen sind das Maß der Dinge

Je umfangreicher und je enger eine Tabelle ist, desto mehr Inhalt können wir darstellen. Vielfältige Informationen können sehr detailliert dargestellt werden.

Aber wer benötigt diese Informationen und wem nutzen sie? Meist sind die Tabellen völlig überfrachtet und bewirken eher das Gegenteil. Statt zu informieren verwirrt die Detailflut. Das Ziel muss die genaue Auswahl der Daten sein und damit die deutliche Reduktion der Datenmenge. Kernaussagen können auch als Grafik statt als Tabelle dargestellt werden.

Kernaussagen
grafisch
darstellen

Als Übergangslösung kann man die Grafik einfügen und die Tabelle als Back-up im Bericht belassen. Später wird die Tabelle komplett weggelassen.

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Diese Aussage kennt jeder. Dennoch wird sie in Reports nur selten umgesetzt. Wir verwenden Zahlen im Fließtext oder zeigen die schon erwähnten umfangreichen Tabellen. Aus Gewohnheit oder mangels Ideen. Während viele Menschen Tabellen eigentlich nicht lesen können, erschließt sich eine gut strukturierte Grafik jedem Leser. In einer Grafik werden mehrere Zahlen in einen Zusammenhang gestellt oder Zahlen in einem Zeitablauf verdeutlicht. Mit dem buchstäblichen „einen Blick“ kann der Betrachter die Kernzusammenhänge erkennen. Größenverhältnisse, Trends und Entwicklungen in positive oder negative Richtungen werden sofort erkannt.

Gut strukturierte
Grafiken
verwenden

Bilder einsetzen Bilder können zudem eine dramaturgische Wirkung erzeugen. Hierzu ein Beispiel:

Ein Unternehmen hat in einem Jahr einen Ausschuss von 200 Tonnen. Um die Relevanz dieses Wertes beurteilen zu können, brauchen wir u. a. Aussagen zur Gesamtproduktionsmenge oder zur Entwicklung des Ausschusses im Vergleich zu den Vorjahren. Nehmen wir an, es handelt sich um eine dramatische Verschlechterung des Wertes. Dann könnte man diese deutliche Verschlechterung zum einen durch Kommentare, zum anderen durch eine Grafik ausdrücken. So könnte man etwa eine Grafik gestalten, in der die Produktionsmenge durch Paletten oder LKW-Ladungen symbolisiert wird. Dann streicht man in der Grafik die entsprechende Ausschussmenge durch. Die Dramaturgie ist deutlich höher als in einem normalen Liniendiagramm.

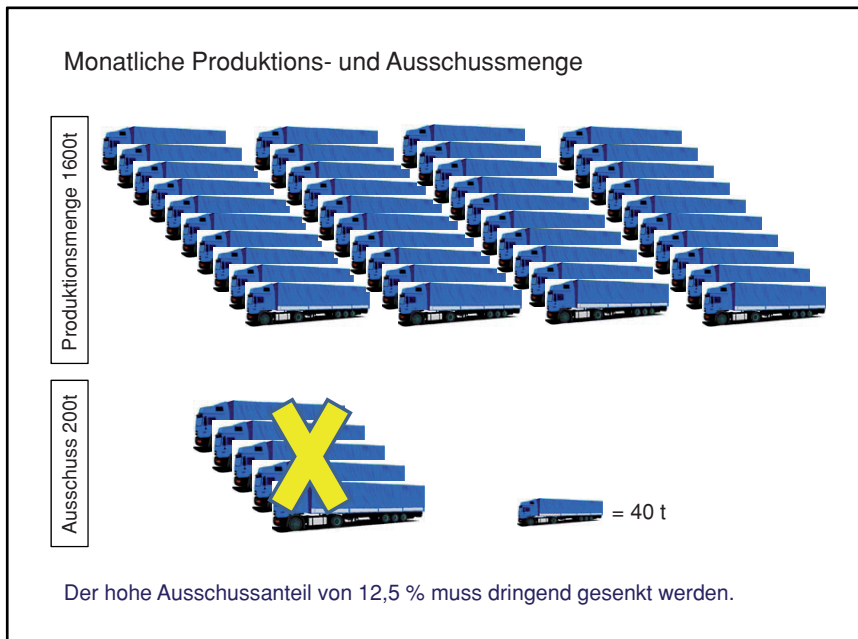


Abb. 1: Ausdrucksstarke Grafik unterstützt die Botschaft

9 Bloß keine Farbe verwenden

Viele Reports sind heute noch in schwarz und weiß gehalten. Lediglich bestimmte Zahlen werden in den Tabellen mit rot oder grün notiert.

Farbe kann aber eine Signalwirkung haben, die den Report um vieles interessanter macht. Menschen reagieren sehr gut auf Farbe, was die Verständlichkeit der Reports deutlich unterstützen kann. Mit Farbe ist an dieser Stelle aber nicht „schön bunt“ gemeint. Eine Differenzierung in der Farbgebung unterstützt die Wahrnehmung. So können bestimmte Daten immer mit der gleichen Farbe dargestellt werden oder bestimmte Produkte werden durchgängig mit der gleichen Farbe verknüpft. Das erzeugt einen hohen Wiedererkennungswert und unterstützt die Struktur des Reports.

Signalwirkung
von Farben
nutzen

10 Darstellen alleine genügt, überzeugen ist nicht notwendig

Viele Reports lesen sich wie interessante Erzählungen. Eine Fülle von Daten wird in Tabellen und in Textform dargestellt. Dem Betrachter bleibt die Auswahl der zentralen Punkte überlassen. Es wird informiert, aber nicht überzeugt. Ich bin der Ansicht, dass dies für Reports in der heutigen Zeit nicht ausreichend ist. Das Ziel des Reports muss es sein, den Leser von einer bestimmten Sichtweise zu überzeugen. Das geschieht durch die Auswahl und die Darstellung der Daten, aber insbesondere durch die Dramaturgie, die der Controller in der Darstellung wählt.

Den Leser von
einer Sichtweise
überzeugen

Überzeugen können wir Menschen durch die richtige Argumentation. Bei bestimmten Fakten haben wir zahlreiche Argumente, die je nach Situation unterschiedlich benutzt werden müssen. Auch hier ist die empfängerorientierte Kommunikation von zentraler Bedeutung. Ein Argument, das den eigenen Leser sofort überzeugt, lässt den anderen kalt. Daher müssen wir uns die Frage stellen: „Wann ist ein Argument ein Argument?“ Ein Argument ist ein Fakt, eine Begründung für einen bestimmten Sachverhalt und wirkt nur dann, wenn es aus der Sicht des Lesers als Argument akzeptiert wird. Denn nur dann wird es überzeugen.

Richtig
argumentieren

11 Der Report blickt nicht in die Zukunft

Der überwiegende Anteil in den Reports beschäftigt sich mit den Daten der vergangenen Periode. Das sind messbare Daten und damit auch gesicherte Aussagen. Selbstverständlich sind diese Daten wichtig. Vergleichen wir doch Soll und Ist miteinander. Dennoch stellt es die Vergangenheit war.

Entscheidend für das Unternehmen, für eine Betrachtung ist die Zukunft. Daher müssen aus den Daten der Vergangenheit Prognosen gestellt und Annahmen für die Zukunft getroffen werden. Das muss in

In die Zukunft
schauen

den Reports einen viel stärkeren Raum einnehmen. Das sind wirklich relevante Steuerungsinformationen.

12 Self-Reporting ist eine Angelegenheit des Managements, Controlling hält sich raus

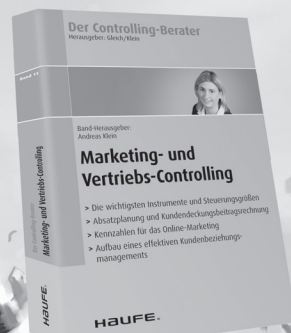
In einer Zeit, in der wir alles schneller und präziser haben wollen, spricht vieles dafür, dass sich der Entscheider seine Daten im System direkt anschauen kann. Er ist zeitlich unabhängig und kann die Daten in der Art strukturieren, wie er sie für seine Arbeit braucht.

Mit dem
Management
kommunizieren

Allerdings darf das Self-Reporting nicht zu einer Spielwiese verkommen. Daher muss das System in einem engen Dialog zwischen Management und Controlling aufgebaut werden. Die einen benennen ihren Bedarf an Steuerungsinformationen, die anderen schildern, welche Daten verfügbar sind, welche mit bestimmten Maßnahmen zusätzlich erhoben werden können und sorgen dann für die optimale Umsetzung und Darstellung der Daten.

An dieser Stelle ist es wirklich wichtig, beide Seiten zu beteiligen. Ansonsten fehlt einerseits die Akzeptanz für das System/das Angebot und auf der anderen Seite entsteht ein riesiger Aufwand, um die Fülle von Daten bereitzustellen.

CONTROLLER AN DIE MACHT!



Mit Haufe rücken Sie Ihr Controlling stärker
in den Blickpunkt. Versprochen.

Der „Controlling-Berater“ informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein aktuelles Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren Fachwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis – für mehr Ansehen und Einfluss Ihres Controllings.

- > Trends und aktuelle Entwicklungen im Controlling
- > Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- > Inkl. Zugang zur Online-Version Haufe Controlling Office
- > Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten

www.haufe.de/controlling-berater

HAUFE.