

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	15
1 Reporting-Grundlagen	17
1.1 Zum aktuellem Stand des Berichtswesens	17
1.2 Unterschiedliche Berichtsarten und deren Einsatzzwecke	22
1.2.1 Standardberichte versus Ad-hoc-Berichte	22
1.2.2 Exception Reporting	24
1.2.3 Statische versus dynamische Berichte	25
1.3 Grenzen des Controllings in der Reportingoptimierung	27
1.3.1 Durch das Controlling lösbare Reporting-Probleme	27
1.3.2 Gemeinsam mit dem Management zu lösende Probleme	28
2 Richtig berichten – Gestaltungsansätze im Reporting	32
2.1 Wer sind die Berichtsadressaten und was benötigen sie?	32
2.1.1 Interne versus externe Adressaten im Berichtswesen	32
2.1.2 Die Top-3-Anforderungen des Managements an das Reporting	33
2.1.3 Die Top-3-Anforderungen des Controllings im Reporting	34
2.1.4 Standardisierung versus Individualisierung	35
2.2 Wichtig = Richtig – Berichtsinhalte gestalten	37
2.2.1 Informationsangebot – Informationsnachfrage – Informationsbedarf – Was tun?	37
2.2.2 Telefonbuch versus One-Page: Gestaltungsansätze im Reporting	40
2.2.3 Finanzielles One-Page Reporting – das Executive Summary	42
2.2.3.1 Wichtige Themenkreise und typische Kennzahlen eines Executive Summary	42
2.2.3.2 Finanzielle Informationen	43
2.2.3.2.1 Erfolg und Rentabilität	44
2.2.3.2.2 Produktivität	46
2.2.3.2.3 Liquidität	46
2.2.3.2.4 Vermögen	47
2.2.3.2.5 Finanzierung	48
2.2.3.2.6 Wertnutzung	49
2.2.3.3 Sinnvolle Ergänzungen im Executive Summary	50
2.2.3.4 Executive Summary – zusammenfassendes Beispiel	51
2.2.4 Aktuelle Entwicklungen und Sonderthemen im Reporting	53
2.2.4.1 Finanzielle Zielsysteme und wertorientiertes Denken	53
2.2.4.1.1 Nutzen und Aufbau finanzieller Zielsysteme	53
2.2.4.1.2 Nutzung wertorientierter Führung in finanziellen Zielsystemen	57

2.2.4.2	Monitoring der Strategieumsetzung – Reporting auf Basis der Balanced Scorecard.....	59
2.2.4.2.1	Grundlagen der Balanced Scorecard	59
2.2.4.2.2	Cook Book – Standard-Perspektiven der Balanced Scorecard	61
2.2.4.2.3	Anwendungsprobleme der BSC	68
2.2.4.2.4	No cook book – Hinweise für BSC-orientiertes Reporting	70
2.2.4.3	Sustainability Management	72
2.2.4.3.1	Grundlagen des Sustainability Managements	72
2.2.4.3.2	Sustainability Reporting	74
2.2.4.4	Beteiligungsreporting.....	77
2.2.4.4.1	Herausforderungen im Beteiligungsmanagement.....	77
2.2.4.4.2	Beteiligungsreporting – One size fits none	79
2.2.4.5	Reporting von Chancen und Risiken.....	86
2.2.4.5.1	Grundlagen eines Chancen- und Risikomanagements	86
2.2.4.5.2	Integration von Chancen- und Risiko-information in das Reporting.....	92
2.2.5	Frequenzen im Berichtswesen	92
2.3	Im Auge des Betrachters – optische Gestaltung von Tabellen und Grafiken	94
2.3.1	Allgemeine Gestaltungsprinzipien im Überblick	94
2.3.2	Gestaltung von Tabellenberichten	94
2.3.2.1	Sechs Hinweise für die Gestaltung tabellarischer Berichte	94
2.3.2.2	Gestaltung der Spaltenstruktur	96
2.3.2.2.1	Wozu unterschiedliche Spaltenstrukturen?.....	96
2.3.2.2.2	Grundsätzliche Überlegungen zu Spaltenstrukturen.....	97
2.3.2.2.3	Idealtypische Spaltenstrukturen und Einsatzzwecke	100
2.3.2.2.4	Anforderungen an Planung und Erwartungsrechnung	110
2.3.2.2.4.1	Saisonalisierte Planung	110
2.3.2.2.4.2	Geplante Erwartung	112
2.3.2.3	Gestaltung der Zeilenstruktur	114
2.3.2.4	Farbeinsatz in Berichten und Grafiken.....	117
2.3.2.5	Ampeln und Abweichungen	119
2.3.2.6	Tabellengestaltung – zusammenfassendes Beispiel	124
2.3.3	Gestaltung von Grafiken.....	126
2.3.3.1	Wozu Grafiken?	126
2.3.3.2	Auswahl des richtigen Grafiktyps	127
2.3.3.3	Grafiken für Standardreports	129

2.3.3.3.1	Kreisdiagramm	130
2.3.3.3.2	Liniendiagramm.....	131
2.3.3.3.3	Balkendiagramm.....	132
2.3.3.3.4	Säulendiagramm	134
2.3.3.3.5	Baumdarstellungen als „Bildtabellen“	135
2.3.3.3.6	Microcharts – Verdichtung von Information.....	136
2.3.3.4	Grafiken für Analysen	138
2.3.3.4.1	Netzdiagramm	139
2.3.3.4.2	Wasserfalldiagramm	141
2.3.3.4.3	Punktdiagramm.....	142
2.3.3.4.4	Blasendiagramm	143
2.3.3.5	Sechs Vorschläge für schlechte Grafiken	145
2.3.3.5.1	Auswahl des falschen Grafiktyps	145
2.3.3.5.2	Falsche Skalierung.....	147
2.3.3.5.3	Kombinierte Darstellung von Summen- und Einzelwerten	151
2.3.3.5.4	Irreführender Farbeinsatz	152
2.3.3.5.5	Fehlende oder schwer lesbare Beschriftungen...	153
2.3.3.5.6	Ablenkung vom Wesentlichen.....	154
2.3.4	Gestaltung von Präsentationsfolien	155
2.3.4.1	Eine Folie und viele Aussagen	155
2.3.4.2	Gestaltung von Berichtspräsentationen	157
2.4	Aspekte der Kommunikation.....	160
2.4.1	Kommentare – Hintergründiges im Reporting	160
2.4.2	Der Controller als Verkäufer von Information	163
3	Auswahl und Einsatz von Reporting-Software	165
3.1	Wichtige technische Grundbegriffe.....	165
3.2	Vorgehensmodell für die Auswahl von Reporting-Software.....	168
4	Reporting-Optimierung als Projekt.....	174
5	Fazit	178
6	Anhang – Weiterführende Beispiele und Checklisten	180
6.1	Checkliste: Berichtskonzeption	180
6.2	Checkliste: Standardelemente von Berichtscharts.....	182
6.3	Beispiele für Inhaltsverzeichnisse von Monatsberichten	183
6.4	Weiterführende Grafikeispiele.....	185
6.5	Übungsbeispiel: Grafiken und Aussagen.....	197
6.6	Checkliste: Kriterien zur Auswahl von Planungs- und Reporting-Software	199
6.7	Anbieter von Reporting-Software	202
	Literaturverzeichnis	205
	Stichwortverzeichnis	207

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unterscheidung Standard- und Ad-hoc-Reporting	23
Abbildung 2:	Exceptions als Berichtsauslöser	24
Abbildung 3:	Unterscheidung statischer und dynamischer Bericht	26
Abbildung 4:	Merkmale eines Berichts – bitte wählen Sie aus	27
Abbildung 5:	Controlling als zentrale Reportinginstanz	31
Abbildung 6:	Berichtsadressaten	33
Abbildung 7:	Standardisierung versus Individualisierung	36
Abbildung 8:	Informationsbedarf als Optimierungsziel	37
Abbildung 9:	Berichtsphilosophien im Vergleich	40
Abbildung 10:	Überblicks- versus Detailbericht	41
Abbildung 11:	Themenkreise im Berichtswesen (Überblick)	42
Abbildung 12:	Häufig genutzte Kennzahlen im Berichtswesen	43
Abbildung 13:	Berichtsauswahl – Beispiel Einstiegsseite	51
Abbildung 14:	Executive Summary – Beispiel Tabelle und Kommentar	52
Abbildung 15:	Executive Summary – Beispiel Grafiken	53
Abbildung 16:	Finanzielles Zielsystem – Beispiel	55
Abbildung 17:	Finanzielles Zielsystem auf Basis von Financial Benchmarks	56
Abbildung 18:	Wertorientierte Ziele – Beispiel	58
Abbildung 19:	Value Based Management, Zielsystem und Steuerungsprozesse ..	58
Abbildung 20:	Lückenschluss im Steuerungssystem durch die BSC	60
Abbildung 21:	Von der Strategie zur Aktion	61
Abbildung 22:	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	63
Abbildung 23:	Plausibilisierung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	65
Abbildung 24:	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	66
Abbildung 25:	Adaption der BSC-Dimensionen	71
Abbildung 26:	Individualisierung der BSC-Dimensionen – Beispiel	76
Abbildung 27:	SBSC-Bericht – Beispiel	76
Abbildung 28:	Formen der Holdingorganisation	78
Abbildung 29:	Rollencluster – mögliche praktische Umsetzungsrestriktionen	81
Abbildung 30:	Motivation und Rolle einer Holding – Bildung von Beteiligungsclustern	82
Abbildung 31:	Ergebnis des Beteiligungsscreenings	82
Abbildung 32:	Clusterspezifische Inhalte in der Beteiligungssteuerung	83
Abbildung 33:	Steuerungsfokus einzelner Lebenszyklusphasen	84
Abbildung 34:	Kennzahlen je Steuerungsfokus	84
Abbildung 35:	Risiko als Streuung um einen Zielwert	87

Abbildung 36:	Verteilungsannahmen der Projekte und Simulation der Planung...	90
Abbildung 37:	Wahrscheinlichkeitsverteilung des Betriebsergebnisses	90
Abbildung 38:	Risiken in Steuerungsinstrumenten	91
Abbildung 39:	Integration von Chancen- und Risikoinformation.....	92
Abbildung 40:	Berichtsinhalte und Berichtsfrequenzen.....	93
Abbildung 41:	Positionierung der Legende links	97
Abbildung 42:	Positionierung der Legende links (viele Spalten)	98
Abbildung 43:	Mittige Positionierung der Legende	98
Abbildung 44:	Abweichungsanalyse bei linearer Planung.....	111
Abbildung 45:	Erwartungsrechnung	113
Abbildung 46:	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 1.....	115
Abbildung 47:	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 2.....	116
Abbildung 48:	Gestaltung der Zeilenstruktur – Beispiel 3.....	116
Abbildung 49:	Dynamische Zeilenstruktur	117
Abbildung 50:	Ampeldarstellung – Varianten	120
Abbildung 51:	Abweichungen und Vorzeichen – Erlöse und Aufwand mit Vorzeichen	121
Abbildung 52:	Abweichungen und Vorzeichen – Erlöse und Aufwand mit Vorzeichen: Ampel	121
Abbildung 53:	Abweichungen und Vorzeichen – Erlöse und Aufwand ohne Vorzeichen.....	122
Abbildung 54:	Abweichungen und Vorzeichen – Erlöse und Aufwand ohne Vorzeichen: Ampel.....	123
Abbildung 55:	Abweichungen und Vorzeichen – Erlöse und Aufwand lt. ERP-Logik.....	123
Abbildung 56:	Tabellenbericht – Ausgangssituation.....	125
Abbildung 57:	Tabellenbericht – Optimierungsvorschlag 1.....	125
Abbildung 58:	Tabellenbericht – Optimierungsvorschlag 2.....	125
Abbildung 59:	Bilder erzeugen (nicht immer) Aufmerksamkeit.....	127
Abbildung 60:	Banale Grafik ohne Mehrwert – Beispiel.....	127
Abbildung 61:	Grafik liefert Mehrwert – Beispiel	127
Abbildung 62:	Prozess der Grafikerstellung.....	128
Abbildung 63:	Was müssen Grafiken häufig illustrieren?.....	128
Abbildung 64:	Wesentliche Diagrammtypen – Anwendungsfeld Standardreporting	130
Abbildung 65:	Kreisdiagramm – Anwendungsbeispiel 1.....	131
Abbildung 66:	Kreisdiagramm – Anwendungsbeispiel 2.....	131
Abbildung 67:	Liniendiagramm – Anwendungsbeispiel	132
Abbildung 68:	Balkendiagramm – Anwendungsbeispiel	133

Abbildung 69:	Balkendiagramm – Beispiel Benchmarkgrafik	134
Abbildung 70:	Säulendiagramm – Anwendungsbeispiel.....	134
Abbildung 71:	Säulendiagramm – Beispiel Benchmarkgrafik.....	134
Abbildung 72:	Sonderform – Treiberbaum EVA als Bildtabelle.....	136
Abbildung 73:	Unverdichtete Information – Beispiel	138
Abbildung 74:	Verdichtete Information über Microcharts – Beispiel.....	138
Abbildung 75:	Ergänzende Diagrammtypen – Anwendungsfeld Analysen.....	139
Abbildung 76:	Netzdiagramm – Anwendungsbeispiel 1	140
Abbildung 77:	Netzdiagramm – Anwendungsbeispiel 2	140
Abbildung 78:	Wasserfalldiagramm – Anwendungsbeispiel 1.....	141
Abbildung 79:	Wasserfalldiagramm – Anwendungsbeispiel 2.....	142
Abbildung 80:	Punktdiagramm – Anwendungsbeispiel 1	142
Abbildung 81:	Punktdiagramm – Anwendungsbeispiel 2	143
Abbildung 82:	Anwendungsbeispiel Blasendiagramm	144
Abbildung 83:	Monitoring der Wertschaffung im Beteiligungsportfolio.....	144
Abbildung 84:	Fehlerquelle – falscher Grafiktyp.....	145
Abbildung 85:	Lösungsvorschlag – anderer Grafiktyp	146
Abbildung 86:	Fehlerquelle – falscher Grafiktyp.....	146
Abbildung 87:	Lösungsvorschlag – anderer Grafiktyp	147
Abbildung 88:	Lösungsvorschlag – Aussage ergänzen, Rangfolge bilden	147
Abbildung 89:	Fehlerquelle – falsche Skalierung	148
Abbildung 90:	Lösungsvorschlag – richtige Skalierung	148
Abbildung 91:	Fehlerquelle – falsche Skalierung	149
Abbildung 92:	Lösungsvorschlag – richtige Skalierung	150
Abbildung 93:	Lösungsvorschlag – Beschriftung statt Skala.....	150
Abbildung 94:	Bewusste Irreführung durch falsche Skalierung	151
Abbildung 95:	Fehlerquelle – falsche Skalierung wegen Summe; Lösungsvorschlag – Weglassen Summe.....	151
Abbildung 96:	Fehlerquelle – irreführender Farbeinsatz	152
Abbildung 97:	Lösungsvorschlag – neutrale Farben.....	152
Abbildung 98:	Fehlerquelle – kollidierende Beschriftungen; Lösungsvorschlag – anderer Grafiktyp	153
Abbildung 99:	Fehlerquelle – Ablenkung vom Wesentlichen.....	154
Abbildung 100:	Lösungsvorschlag – Weglassen aller Elemente ohne informativischen Mehrwert	155
Abbildung 101:	Was sagt die diese Grafik aus?	155
Abbildung 102:	Schriftgrößen in Präsentationen – Demofolie	158
Abbildung 103:	Gestaltungsbereiche auf Folien – Demofolie	158
Abbildung 104:	Gestaltungsbereiche auf Folien – Beispiel	159

Abbildung 105: Beispiel Imagepräsentation	159
Abbildung 106: Informationssystem-Architektur.....	165
Abbildung 107: Auswertung und Analyse multidimensionaler Daten.....	167
Abbildung 108: Software-Auswahl – vorgelagerte Aktivitäten	169
Abbildung 109: Auswahlprozess	170
Abbildung 110: Software-Auswahl – Beispiel.....	172
Abbildung 111: Projektzeitplan (Standard Business Intelligence Projekt)	172
Abbildung 112: Flopfaktoren – BI-Projekte.....	173
Abbildung 113: Standardisierte Erhebung der Management-Nachfrage – Beispiel	175