

### Stellenwert des Berichtswesens im Rahmen eines Controlling-Systems

Controlling ist ein Prozess, der durch Interaktion zwischen Manager und Controller getragen wird. Dieser „Hauptprozess“ lässt sich in drei Teilprozesse: Zielerarbeitung, Planung sowie Steuerung zerlegen.

Die Teilprozesse sind in der betrieblichen Wirklichkeit nicht schön aneinandergereiht, sondern finden in unterschiedlichen Inhalten, Funktionen und Ebenen überlappend, wechselseitig verknüpft und vernetzt statt. Planung und Steuerung (to control heißt zuerst steuern) bedingen sich gegenseitig, das eine kann ohne das andere nicht sein. Das Berichtswesen oder Reporting hat an dieser Stelle Brückenfunktion, ist Bindeglied zwischen den Teilprozessen.

Um vereinbarte Ziele zu erreichen, sind die zugehörigen Planwerte im Jahresverlauf als Sollwerte nachzuhalten und zweckmäßig abzubilden. Im Rahmen der Steuerung (auf ein Ziel hin) sind gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen notwendig. Korrekturbedarf wird durch Abweichungen erkannt, also wenn realisierte Ist-Werte sich von vorgegebenen Sollwerten unterscheiden. All dies ist in einem geeigneten Bericht festzuhalten und an die Verantwortlichen zu kommunizieren. Wenn es einen Merksatz gibt, um die Güte eines Berichtswesens zu beurteilen, so würde ich den folgenden wählen:

„Ein gutes Berichtswesen erkennt man daran, dass es Maßnahmen auslöst“.

### Die 7 Leitlinien zur Gestaltung einer effizienten Reportingkultur

So wie es eine Unternehmenskultur gibt, die bestenfalls niedergeschrieben ist, müsste auch eine Controllingkultur existieren. Dazu gehört dann auch ein gemeinsames Verständnis darüber, auf welche Art und Weise in unserem Unternehmen berichtet wird. Wenn ich mich auf die biblische Zahl sieben beschränken muss, sind folgende 7 Regeln aus Sicht der Controller unverzichtbar.

#### 1. Kunden(Empfänger)orientiert berichten

„Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“. Wer ist der Empfänger des Berichtes und damit der Kunde meines Controlling-Produkts. Was ist sein/ihr Bedarf und auf welcher „Frequenz“ hört er/sie? Ist er ein Zahlenmensch oder zieht sie verbale Erläuterungen vor? Welche Sprache kommt bei ihm/ihr an?



Dipl.-Ing.  
Dietmar Pascher  
Controller Akademie



### 2. Maßnahmenzentriert berichten

Controller-Berichte verkommen häufig zu Zahlenfriedhöfen, die – wenn sie einmal verschickt sind – keiner liest, und irgendwo abgelegt werden. Einen guten Controller-Bericht erkennt man daran, dass er „halb fertig“ ist. Vollständig wird er erst durch die Interaktion mit dem Manager. Was gemeinsam mit dem Manager zu erstellen ist, ist der Bericht über die verabschiedeten Korrekturmaßnahmen und die hieraus resultierenden Kosten- und Ergebniskonsequenzen. Dann wird der Controller-Bericht zum Controlling-Bericht in der Schnittmengen-Praxis zwischen Manager und Controller.

### 3. „One-page-only“-Prinzip praktizieren

„Weniger ist oftmals mehr“. Dies gilt auch für den Controller. Was ist die zentrale Botschaft? Trenne Unwichtiges vom Wichtigem und konzentriere dich auf letzteres. Berichten bedeutet in diesem Sinne auch die bestehende Komplexität zu vermitteln und dem Kunden die „Essentials“ in hoher Informationsdichte auf einen Blick zu präsentieren.

### 4. Zukunftsorientiert berichten

Nicht Beweise sammeln für das, was geschehen ist, sondern Information als Einstieg bieten, wie man künftig etwas besser machen kann. Controlling ist Zukunftsgestaltung und unterscheidet sich darin elementar von Kontrolle im Sinne von Vergangenheitsbewältigung. Der Unterschied von Controlling und Kontrolle zeigt sich auch in der gegensätzlichen Richtung der Berichterstattung. Die Vorwärtsperspektive dominiert!

### 5. Mehr persönlich berichten

Reporting wird häufig als „Berichte versenden“ missverstanden. Viel wichtiger ist das persönliche Präsentieren eines Berichts oder die Moderation einer diesbezüglichen Sitzung. Da bieten sich die Hausbesuchs-Praxis und das Jour-fixe-Prinzip an. Ich komme regelmäßig zum fest vereinbarten Termin zu meinem Kunden. Regelmäßiges Sehen schafft Vertrauen! Zudem besteht die Chance, themenzentrierte Interaktion berichtegestützt zu betreiben.

### 6. Trinität im Berichtsdesign verwirklichen

Bereits die Scholastiker haben erkannt, dass eine sinngebende Form aus drei Teilen besteht: Aus Struktur, Bewegung und Kraft. Auf das Reporting übertragen heißt das, dass ein Bericht eine sinngebende Form bildet, wenn er Zahlen (Struktur), Text (Bewegung) und Bild (Kraft) miteinander verbindet. Bei der Visualisierung des Berichts ist diesem Umstand Rechnung zu tragen. Aussagefähige Grafiken als Kraftquelle des Reports fordert besondere Aufmerksamkeit.

*Gute Berichte  
helfen die Zukunft  
zu gestalten*

### 7. Nicht dauernd ändern

Die Abwechslung in der Berichterstattung kommt durch den Inhalt und nicht durch die Form zustande. Vor allem wenn ein Bericht zu einem Standard geworden ist, kommt es darauf an, dass sich die Kunden schnell zurecht finden und sich in seinem Bericht „zu Hause“ fühlen. Insbesondere einheitliche und verständliche Strukturen erleichtern die Arbeit.

Die 7 SUCCESS-Regeln von Prof. Hichert bieten die Grundlage für eine erfolgreiche Geschäftskommunikation

- **SAY:** Botschaft vermitteln  
Erst Botschaften machen aus Statistiken einen Bericht, setzen den Empfänger ins Bild und sagen was zu sagen ist. Eine Botschaft ist wie ein Aussagetitel in der Zeitung. Sie macht den Leser von Berichten neugierig und motiviert zum „Einsteigen“ in die Berichte. Hervorhebungen zeigen was wichtig ist, führen den Leser zum Wesentlichen. Klare, vollständige Titel und Erklärungen erhöhen die Verständlichkeit.
- **UNIFY:** Bedeutung vereinheitlichen  
Gleiches muss immer gleich aussehen. D.h. im Umkehrschluss, dass „Nicht-gleiches“ auf gar keinen Fall gleich aussehen darf! Zeigen wir z.B. eine Umsatzentwicklung, so muss sich diese optisch klar von der Darstellung einer Personalentwicklung unterscheiden. Äpfel sehen eben anders aus als Birnen und das ist zur raschen Orientierung am Markt sehr praktisch. Hier braucht es auch in der Geschäftskommunikation ein Notationskonzept, wie wir es bei Landkarten kennen.
- **CONDENSE:** Information verdichten  
Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Sagen die eingesetzten Diagramme auch mehr als 1000 Worte, oder braucht man 1000 Worte um diese zu erklären? Komplexe Sachverhalte und Geschäftszusammenhänge lassen sich nur mit hoher Informationsdichte erkennen. Unser Auge ist imstande abertausende von Pixel in Bruchteilen von Sekunden zu erfassen. Nützen wir diese Fähigkeit!



*Success –  
Gestaltungsregeln*



# Managementberichte

## Prinzipien guter Berichtsarbeit

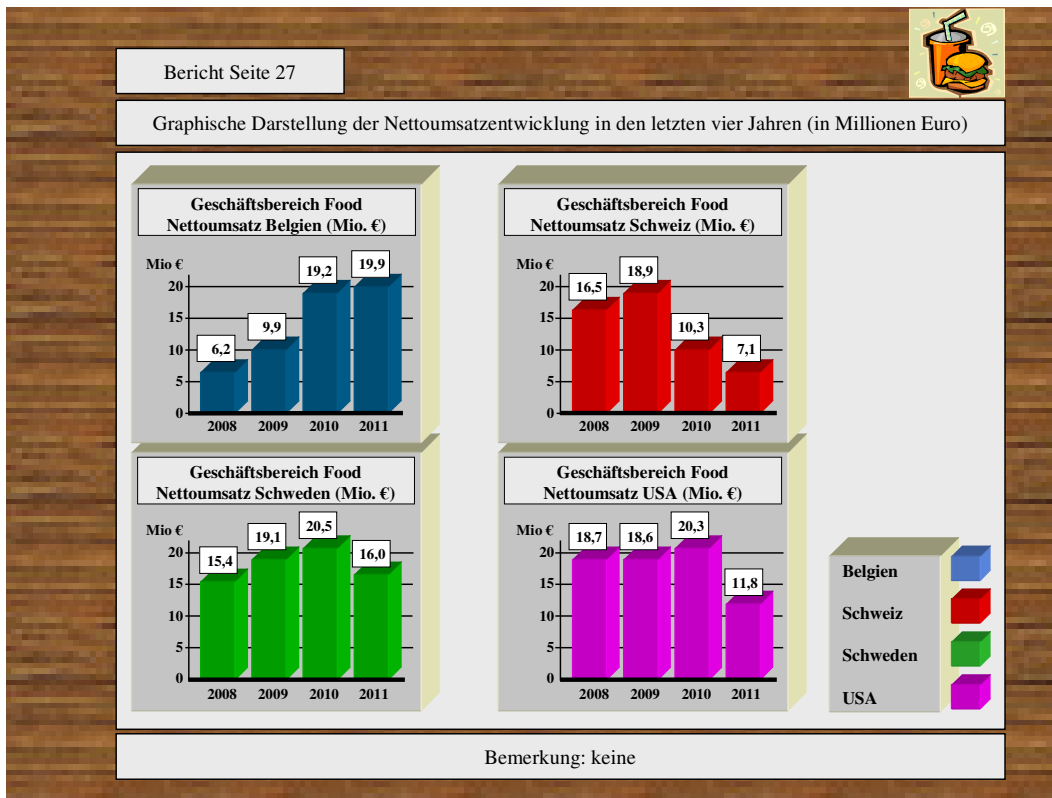
„Das Gewohnte ist  
des Besseren  
Feind“

- **CHECK:** Qualität sicherstellen  
Die Bereitstellung von inhaltlich richtigen Informationen ist die Grundvoraussetzung brauchbarer Berichte. Das setzt auch eine weitgehend automatisierte Aufbereitung der Daten voraus. Jede manuelle Schnittstelle ist eine potenzielle Fehlerquelle. Wird dann bei der visuellen Umsetzung nicht auf Richtigkeit geachtet, ist es um die Bemühungen im Vorfeld schade und die Informationen sind für die Geschäftskommunikation nur mehr schlecht geeignet.
- **ENABLE:** Konzept verwirklichen  
Hier geht es um die Umsetzung der genannten Regeln. Nach gewonnener Einsicht, gilt es eine Umsetzung gut zu planen und dabei Mensch und Organisation zu berücksichtigen. Das Gewohnte ist oft der „Feind“ des Besseren! Aus diesem Grund empfiehlt es sich, zunächst alternative Prototypen zu erzeugen, um dann eine Auswahl zu treffen.
- **SIMPLIFY:** Kompliziertheit vermeiden  
Die Lesbarkeit wird stark erhöht, wenn wir „Rauschen“ und „Redundanzen“ vermeiden. Das sind z.B. Hintergründe, Rahmen, Pseudo-3D und andere „Dekorationselemente“. Nur das, was auch Bedeutung hat wird gezeigt. Indem wir alles weglassen, was keine Information trägt, schaffen wir Platz für hohe Informationsdichte - neben der Botschaft eines der wichtigsten Punkte.
- **STRUCTURE:** Inhalte gliedern  
Der Aufbau einer logischen Struktur, eines roten Fadens erleichtert die Lesbarkeit von Berichten und beschleunigt das Auffinden wichtiger Informationen. Prof. Hichert schreibt dazu: „Die an eine gute Gliederung gestellten Anforderungen sind gleichartige und überschneidungsfreie Elemente auf jeder Gliederungsebene und eine erschöpfende Abdeckung eines Punktes auf höherer Ebene durch die Summe aller Elemente auf der darunter liegenden Ebene.“

Auf den folgenden Seiten zeigen wir Beispiele zu den SUCCESS – Regeln aus unserem Fachseminar Managementberichte.

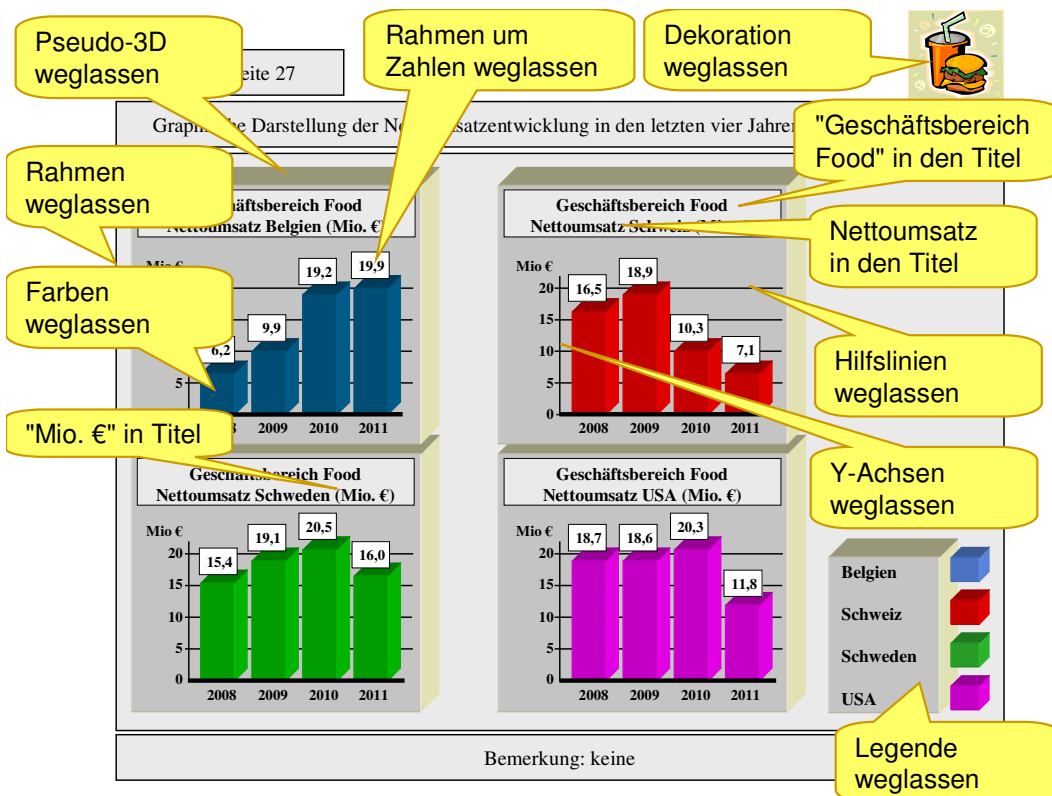
# Managementberichte

## Damit Berichte etwas berichten



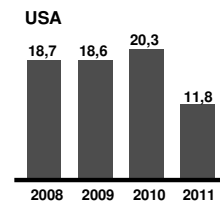
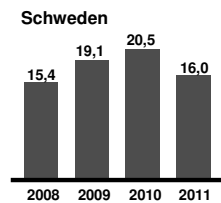
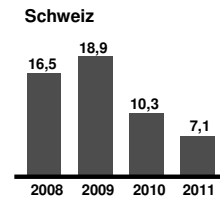
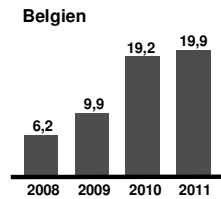
Dipl.-Ing.  
Dietmar Pascher

Quelle: Hi-Charts  
 Fachseminar  
 Management-  
 Berichte H+P



*Kompliziertheit vermeiden*

GB Food  
**Nettoumsatz** in Mio. Euro  
 2008 - 2011



*Botschaft vermitteln*

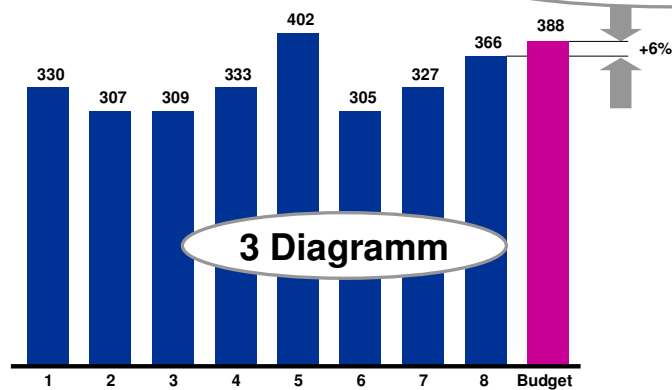
Für das Budgetjahr ist eine Umsatzsteigerung von sechs Prozent geplant

Geschäftsbereich AFG  
 Nettoumsatz in Mio. EUR  
 Jahr 1 – Jahr 9 (Budget)

**1 Message**

**2 Titel**

**5 Hervorhebung**



**3 Diagramm**

**4 Fussnote**

Quelle: veröffentlichte Jahresabschlusszahlen Jahr 1 bis Jahr 8 (nominal) sowie Budget

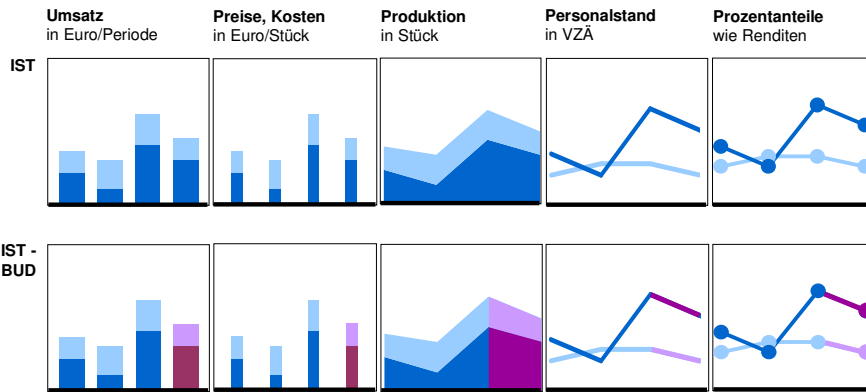
# Managementberichte

## Damit Berichte etwas berichten



Wie Landkarten sind Managementberichte nur bei einer einheitlichen Notation leicht verständlich

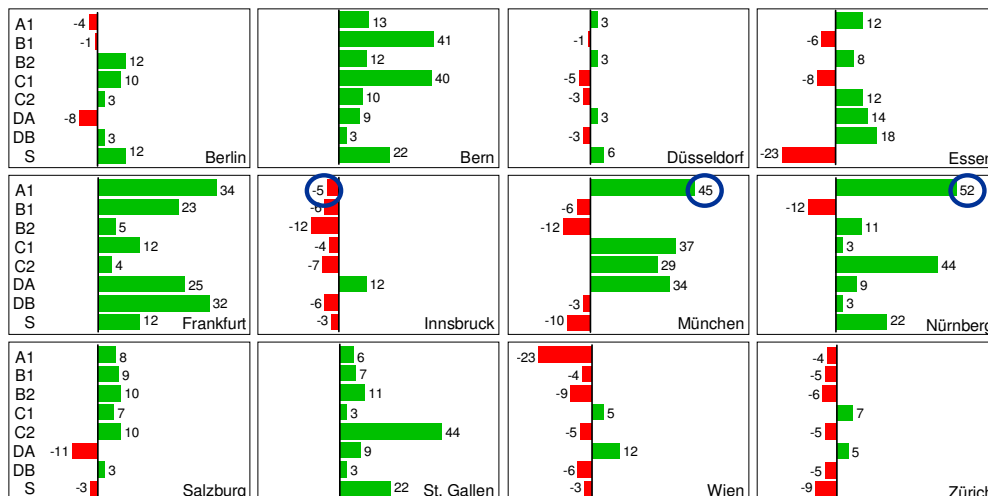
### Konzeptionell



*Bedeutung vereinheitlichen*

Schaubilder mit hoher Informationsdichte erlauben dagegen gute Vergleichsmöglichkeiten

Ergebnis nach Sparten in Mio. EUR  
1. Quartal



*Information verdichten*

*Richtige Skalierung sicherstellen*

Quelle: T56 vom 23.4.



# Managementberichte

## Prinzipien guter Berichtsarbeit

Negativbeispiel

Firma: ALPHA AG Berichtstyp: Abweichungsbericht VJ-IST-BUD Datum: 6. Mai

Größe: Nettoumsatz gesamt Aktueller Monat: Apr 11

Darstellung der Standorte in D-A-CH

Region	Ist Vorjahr	Budget	Ist 2011	Ist 2011/Ist Vorj.		Ist 2011/Budget 2011	
	2010	2011		Abweich.	Abw. in %	Abweich.	Abw. in %
	EUR	EUR	EUR	EUR		EUR	
<b>Total</b>	<b>17.277.057</b>	<b>13.623.362</b>	<b>13.330.151</b>	<b>-3.946.907</b>	<b>-22,84%</b>	<b>-293.212</b>	<b>-2,15%</b>
Niederlassung Hamburg	5.857.553	3.038.115	4.493.907	-1.363.646	-23,28%	1.455.792	47,92%
Niederlassung München	3.351.702	3.821.627	2.002.859	-1.348.843	-40,24%	-1.818.768	-47,59%
Niederlassung Düsseldorf	1.653.830	1.957.888	1.238.448	-415.382	-25,12%	-719.440	-36,75%
Niederlassung Dresden	1.588.177	1.084.500	1.294.517	-293.660	-18,49%	210.017	19,37%
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>12.451.262</b>	<b>9.902.129</b>	<b>9.029.731</b>	<b>-3.421.531</b>	<b>-27,48%</b>	<b>-872.398</b>	<b>-8,81%</b>
Niederlassung Wien	1.581.124	1.032.335	1.215.568	-365.556	-23,12%	183.233	17,75%
Niederlassung Bregenz	616.595	663.252	675.341	58.745	9,53%	12.088	1,82%
<b>Österreich gesamt</b>	<b>2.197.719</b>	<b>1.695.587</b>	<b>1.890.908</b>	<b>-306.811</b>	<b>-13,96%</b>	<b>195.321</b>	<b>11,52%</b>
Niederlassung Zürich	1.655.555	1.430.615	1.997.509	341.954	20,65%	566.894	39,63%
Niederlassung Lausanne	972.521	595.031	412.003	-560.518	-57,64%	-183.028	-30,76%
<b>Schweiz gesamt</b>	<b>2.628.077</b>	<b>2.025.646</b>	<b>2.409.512</b>	<b>-218.565</b>	<b>-8,32%</b>	<b>383.866</b>	<b>18,95%</b>

Zuständig: Peter Maier, CFN, Tel. 0956, peter.maier@alpha.com KR-01 Seite: 56

SUCCESS<sup>HI</sup>  
auch für  
Tabellen

Firma: ALPHA AG Berichtstyp: Abweichungsbericht VJ-IST-BUD Datum: 6. Mai

Größe: Nettoumsatz gesamt Aktueller Monat: Apr 11

Darstellung der Standorte in D-A-CH

Region	Ist Vorjahr	Budget	Ist 2011	Ist 2011/Ist Vorj.		Ist 2011/Budget 2011	
	2010	2011		Abweich.	Abw. in %	Abweich.	Abw. in %
	EUR	EUR	EUR	EUR		EUR	
<b>Total</b>	<b>17.277.057</b>	<b>13.623.362</b>	<b>13.330.151</b>	<b>-3.946.907</b>	<b>-22,84%</b>	<b>-293.212</b>	<b>-2,15%</b>
Niederlassung Hamburg	5.857.553	3.038.115	4.493.907	-1.363.646	-23,28%	1.455.792	47,92%
Niederlassung München	3.351.702	3.821.627	2.002.859	-1.348.843	-40,24%	-1.818.768	-47,59%
Niederlassung Düsseldorf	1.653.830	1.957.888	1.238.448	-415.382	-25,12%	-719.440	-36,75%
Niederlassung Dresden	1.588.177	1.084.500	1.294.517	-293.660	-18,49%	210.017	19,37%
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>12.451.262</b>	<b>9.902.129</b>	<b>9.029.731</b>	<b>-3.421.531</b>	<b>-27,48%</b>	<b>-872.398</b>	<b>-8,81%</b>
Niederlassung Wien	1.581.124	1.032.335	1.215.568	-365.556	-23,12%	183.233	17,75%
Niederlassung Bregenz	616.595	663.252	675.341	58.745	9,53%	12.088	1,82%
<b>Österreich gesamt</b>	<b>2.197.719</b>	<b>1.695.587</b>	<b>1.890.908</b>	<b>-306.811</b>	<b>-13,96%</b>	<b>195.321</b>	<b>11,52%</b>
Niederlassung Zürich	1.655.555	1.430.615	1.997.509	341.954	20,65%	566.894	39,63%
Niederlassung Lausanne	972.521	595.031	412.003	-560.518	-57,64%	-183.028	-30,76%
<b>Schweiz gesamt</b>	<b>2.628.077</b>	<b>2.025.646</b>	<b>2.409.512</b>	<b>-218.565</b>	<b>-8,32%</b>	<b>383.866</b>	<b>18,95%</b>

Zuständig: Peter Maier, CFN, Tel. 0956, peter.maier@alpha.com KR-01 Seite: 56

Begriffe wie Größe, Wert, Datum, Struktur, Verlauf weglassen

Keine Unterstrichungen verwenden

Möglichst keine Serifenschrift wie hier verwenden

Darstellung in tausend Euro sollte für einen Managementbericht ausreichen

Währungszeile in Titel

Zeilenabständen sorgen für mehr Übersicht

Einheitl. Begriff für Standorte, Regionen und Niederlassungen wählen

bei rechtsbündigen Spaltenüberschriften können die senkrechten Linien entfallen

Möglichst alle Rahmen und Schattierungen weglassen

klares Spaltenkonzept: Hier besser: VJ, IST, BUD

zwei Nachkommastellen sind selten erforderlich



Bei langen Auflistungen ist eine zusätzliche Hervorhebung am Rand hilfreich

**ALPHA AG** Abweichungsbericht VJ-IST-BUD 6. Mai 2011  
**Nettoumsatz** in Mio. EUR **Januar – April 11**  
**Regionen in D-A-CH**

Region	IST 10	IST (11 - 10)		IST 11	(IST - BUD) 11		BUD 11
		abs	von 03		abs	von BUD	
Hamburg	5,9	-1,4	-23%	4,5	1,5	48%	3,0
■ München	3,4	-1,3	-40%	2,0	-1,8	■ -48%	3,8
■ Düsseldorf	1,7	-0,4	-25%	1,2	-0,7	■ -37%	2,0
Dresden	1,6	-0,3	-18%	1,3	0,2	19%	1,1
<b>Deutschland</b>	<b>12,5</b>	<b>-3,4</b>	<b>-27%</b>	<b>9,0</b>	<b>-0,9</b>	<b>-9%</b>	<b>9,9</b>
Wien	1,6	-0,4	-23%	1,2	0,2	18%	1,0
Bregenz	0,6	0,1	10%	0,7	0,0	2%	0,7
<b>Österreich</b>	<b>2,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>-14%</b>	<b>1,9</b>	<b>0,2</b>	<b>12%</b>	<b>1,7</b>
Zürich	1,7	0,3	21%	2,0	0,6	40%	1,4
Lausanne	1,0	-0,6	-58%	0,4	-0,2	-31%	0,6
<b>Schweiz</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>-8%</b>	<b>2,4</b>	<b>0,4</b>	<b>19%</b>	<b>2,0</b>
<b>D-A-CH</b>	<b>17,3</b>	<b>-3,9</b>	<b>-23%</b>	<b>13,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>-2%</b>	<b>13,6</b>

Zuständig: Peter Maier, CFN, Tel. 0956, peter.maier@alpha.com

KR-01 Seite: 56



**Dipl.-Ing. Dietmar Pascher** ist Partner und Trainer der Controller Akademie AG in München und Graz. Neben dem Seminartraining für Controller und Manager begleitet er Firmen bei ihrer Umsetzung von Controlling - Projekten in englischer, spanischer und französischer Sprache. Die Themen Balanced Scorecard, Projekt- und Vertriebscontrolling zählen zu seinen Schwerpunkten. Als Certified Trainer von Hichert + Partner widmet er sich intensiv dem Training und der praktischen Umsetzung von effizientem Berichtswesen. Davor war er als Vertriebscontroller für die Frischeis AG und dann bei der KNAPP AG zunächst als Projektmanager für internationale Projekte sowie zuletzt als Entwicklungsleiter tätig.

d.pascher@controllerakademie.at  
 Büro: +43 316 207 646  
 Mobil: +43 699 19098994



### CA Controller Akademie AG

Wir sind Ihr Trainingspartner rund um das Thema Controlling. Wir führen öffentliche Seminare und Workshops sowie firmeninternes Training und Coaching für Führungskräfte und Fachleute durch. Bei allen Seminaren und Workshops legt die Controller Akademie großen Wert auf eine teilnehmerzentrierte Präsentation sowie auf größtmögliche Lern- und Transfereffekte. Dabei werden Umfang, Ablauf und inhaltliche Gestaltung individuell auf die Bedürfnisse Ihrer Firma zugeschnitten. Professionell geschulte Trainer mit langjähriger Erfahrung begleiten Sie. Profitieren Sie vom Marktführer für Controlling Aus- und Weiterbildung, der bereits im Jahre 1971 durch den bekannten Controlling Pionier Dr. Albrecht Deyhle gegründet wurde. Sein Motto gilt auch heute noch: Aus der Praxis für die Praxis!

www.controllerakademie.at  
 Fax +43 316 207 646 - 25  
 A-8042 Graz, Janneckweg

*Ihr Trainings-  
 Partner für  
 Controlling*