

Botthof / Hölzl / Raslan

Psycho-Logik für Controller

Zahlen verständlich präsentieren, Konflikte managen

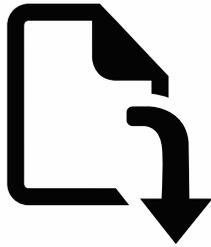
Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Checklisten
- Gesprächsleitfäden
- Vorlagen
- Mustergrafiken

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Psycho-Logik für Controller

Heinz-Josef Botthof

Franz Hölzl

Nadja Raslan

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-07128-1 Bestell-Nr. 11403-0001
EPUB ISBN: 978-3-648-07129-8 Bestell-Nr. 11403-0100
EPDF ISBN: 978-3-648-07130-4 Bestell-Nr. 11403-0150

Heinz-Josef Botthof | Franz Hölzl | Nadja Raslan

Psycho-Logik für Controller

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	10	103	
Ein Wort zuvor			11
1 Die neue Rolle des Controllers			13
2 Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken			19
2.1 Berichte vorbereiten			24
2.1.1 Schrittweise vorgehen			25
2.1.2 Fakten schnell erarbeiten			26
2.1.3 Die Vier-Verständlichmacher			29
2.1.4 Wie „tickt“ der Adressat? – die verschiedenen Lerntypen			31
2.2 Wie Zahlen wirken			34
2.3 Über den Umgang mit Informationen			38
2.3.1 Informationsmanagement			39
2.3.2 Informationsangebot			40
3 Präsentationen – die Liveperformance			43
3.1 Präsentation – so wird sie professionell			44
3.1.1 Diagramme und Tabellen			44
3.1.2 Medien für die Visualisierung			50
3.1.3 Visualisierung – darauf kommt es an			55
3.1.4 SMART und AIDA			59
3.2 Vorbereiten der Präsentation			62
3.2.1 Das Publikum analysieren			63
3.2.2 Mit Einwänden umgehen			64
3.2.3 Mit Fragen umgehen			66
3.2.4 Drehbuch für die Präsentation			69
3.2.5 Stolperstein Lampenfieber			77
3.2.6 Schwierige Situationen meistern			79
4 Typische Einsatzszenarien für Controller			83
4.1 Jahresabschlussanalyse: Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellen			84
4.1.1 Jahresabschlussanalyse – worum es geht			85
4.1.2 Fallbeispiel Outdoor Equipment AG			90

Inhaltsverzeichnis

4.2	Realistische Planzahlen einholen und verhandeln	101
4.2.1	Planzahlen verhandeln - worum es geht	102
4.2.2	Planungsinhalt und -zeithorizont	103
4.2.3	Bottom-up oder Top-down?	104
4.2.4	Ablauf des Planungsprozesses	104
4.2.5	Fallbeispiel Bauunternehmer Sonner GmbH	105
4.3	Abweichungsanalyse	116
4.3.1	Abweichungen analysieren - worum es geht	116
4.3.2	Ziele der Abweichungsanalyse	117
4.3.3	Ablauf der Abweichungsanalyse	118
4.3.4	Fallbeispiel Zahnradfabrik Rabe AG	119
4.4	Ergebnisse darstellen und Maßnahmen diskutieren	130
4.4.1	Ergebnisse und Maßnahmen - worum es geht	131
4.4.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	131
4.4.3	Fallbeispiel Schreibwarenfabrik Schreibfix GmbH	134
4.5	Den Vergleich mit besonderen Leistungen wagen - Benchmarking	142
4.5.1	Benchmarking - worum es geht	142
4.5.2	Fallbeispiel Automobilzulieferer Wagner AG	146
4.6	Finanzierungsentscheidungen vorbereiten und treffen	155
4.6.1	Finanzierung - worum es geht	155
4.6.2	Phasen der Finanzierung	159
4.6.3	Vorbereitung	162
4.6.4	Fallbeispiel Speed & Security	174
4.7	Investitionsentscheidungen richtig vorbereiten und darstellen	175
4.7.1	Investitionsentscheidungen - worum es geht	175
4.7.2	Vorbereitung	178
4.7.3	Fallbeispiel Sonnenschein-Immobilien	190
5	Spannungsfeld Controlling	193
5.1	Rollen und Kompetenzen des Controllings	196
5.2	Überzeugungsarbeit leisten: Diskutieren und Argumentieren	200
5.2.1	Vorbereitung auf Controllinggespräche	200
5.2.2	Überzeugend argumentieren	203
5.3	Das Controllinggespräch führen	204
5.4	Mit Widerständen umgehen	205
5.4.1	Widerständen aktiv begegnen	208
5.4.2	Schlüsselkompetenz - professionell fragen	208
5.4.3	Funktionen von Fragen	208
5.4.4	Regeln für das Fragen	209
5.4.5	Widerstände lösen durch Problemlösungsfragen	209
5.5	Schwierige Gesprächspartner	210

6	Konflikte im Controlling erfolgreich meistern	213
6.1	Konfliktanalyse: Sich einen Überblick verschaffen	215
6.2	Strategie der Konfliktlösung	216
7	Was bringt die Zukunft?	219
		
8	Schlussbetrachtung	223
	Stichwortverzeichnis	225

Ein Wort zuvor

Zahlen nehmen in unserer Arbeitswelt einen großen Raum ein. Je komplexer Sachverhalte werden und je knapper die Zeit wird, umso mehr möchten wir die Situation durch Zahlen und Kennzahlen darstellen — knapp und eindeutig. Zahlen sind also eine durchaus wichtige Sache in unserer Arbeitswelt. Sie stellen verdichtete Fakten in vergleichbarer Form dar, geben den Lesern die Chance, eine Vielzahl von Daten in kurzer Zeit zu verarbeiten. Dargestellt als Grafik sind sie für die Betrachter optisch leicht zu erfassen und bleiben besser in Erinnerung. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ ist ein viel zitierter Spruch, der heute dennoch selten beherzigt wird. Fluten von Zahlen, häufig in Tabellen, dominieren die Berichterstattung und sorgen eher für Verwirrung als für Klarheit.

Mit Zahlen kann aber auch einfach manipuliert werden. Der Controller muss sich dessen sehr bewusst sein. Sowohl ihr positiver als auch negativer Einfluss muss ihm ganz deutlich sein. Der Titel Psycho-Logik drückt aus, dass auch diese Möglichkeit betrachtet werden soll. Zahlen sind nicht eindeutig. Sie werden vom Betrachter interpretiert und erhalten damit ihre Bedeutung. Wer die Wirkung von Zahlen sowie deren Darstellung kennt, kann dieses Wissen gezielt einsetzen, um zu überzeugen. Wir nehmen Einfluss — allerdings getragen von dem Gedanken der positiven Zielerreichung für ein Unternehmen, eine Abteilung, eine Geschäftsaktivität.

Das Buch will für die psychologische Wirkung rund um Zahlen Sensibilität schaffen und den Leser darüber informieren, wie Zahlen wirken. Welche Aussagen sind durch Zahlen möglich? Welche Erwartungen hat der Leser, wenn er Zahlen in Berichten liest? Zahl ist nicht gleich Zahl — es wird verdeutlicht, was man durch die Form der Darstellung bewirken kann. Mit Zahlen eindeutig zu kommunizieren, ist nicht möglich. Sie unterliegen wie andere Informationen auch der jeweiligen Interpretation des Betrachters — die zudem situativ beeinflusst wird.

Das Buch bietet Ihnen u. a. Antworten auf folgende Fragen:

- Wie kann man mit Zahlen richtig umgehen?
- Wie wirken Zahlen überhaupt?
- Wie wirken Zahlen eindeutig?
- Welche unterschiedlichen Wahrnehmungen haben wir?
- Was ändert sich, wenn aus Zahlen Grafiken werden?
- Welche Wirkungen haben Farben in Grafiken?
- Welche Besonderheiten müssen wir bei der Präsentation von Zahlen berücksichtigen?

Ein Wort zuvor

- Welche Rolle spielen Zahlen in Berichten?
- Welche Konflikte können durch Zahlen entstehen?
- In welchem Spannungsfeld agiert Controlling?
- Wie verändert sich die Rolle des Controllers?
- Was wird zukünftig für das Arbeitsfeld Controlling wichtig?

Sie erfahren, wie Sie Zahlen optimal und überzeugend einsetzen können. Wir betrachten die Grenzen von Zahlen und die besonderen Risiken, die mit ihrer Verwendung verbunden sind. Aus der Vielzahl von verfügbaren Kennzahlen muss jede Einheit diejenigen herausfinden, die zur Information und Steuerung des Unternehmens von Belang sind. „Weniger ist mehr“ ist der Ratschlag an dieser Stelle.

In zahlreichen Einzelbeispielen aus dem Alltag des Controllers betrachten wir sehr konkret, wie Zahlen wirken und wie man in der jeweiligen Situation mit Zahlen umgehen sollte. Diese Fallbeispiele geben Ihnen nicht nur allgemeine Anregungen, sondern zudem die Möglichkeit, Ihre aktuelle Darstellung solcher Fälle zu überprüfen. Wir wollen Ihnen dabei helfen, Ihre Darstellung von Zahlen ansprechend, präzise und vollständig zu machen. Mögliche Risiken und Fehler werden selbstverständlich ebenso gezeigt.

Zahlen wirken im Vergleich zu Worten zunächst klar und eindeutig. Diese Ansicht wird von vielen Personen vertreten, die oft mit Zahlen zu tun haben. Dabei wird vergessen, dass wir durch die Auswahl und die Darstellungsform der Zahlen durchaus manipulieren können. Die Zahlen unterliegen ebenso wie die Worte immer der Interpretation des Betrachters oder Zuhörers.

Manchmal verursachen Zahlen schwierige Gesprächssituationen oder sogar Konflikte. Auch dazu liefert das Buch Unterstützung. Kritische Situationen zu erkennen, mit Empathie Widerstände im Vorfeld zu erahnen und mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren, ist eine der zentralen Aufgaben.

Sie lernen in dem Buch, wie Sie Zahlen aufbereiten und darstellen können, damit sie die gewünschte Wirkung haben. Beispielhafte grafische Gestaltungen geben Ihnen weitere Anregungen.

Die empfängerorientierte Kommunikation steht im Fokus der Ausführungen. Was nutzt es, Zahlen in einer Weise darzustellen, wie sie vom Leser oder Hörer nicht verarbeitet und aufgenommen werden können? Finden Sie heraus, welche Art der Darstellungen sich für Ihr Umfeld eignet, und setzen Sie die Erkenntnisse konsequent um.

1 Die neue Rolle des Controllers

Unsere Arbeitswelt ist stark arbeitsteilig und international ausgerichtet. Seit einigen Jahren wird eine deutliche Zunahme der Komplexität wahrgenommen. Zudem werden die Zyklen der Veränderung immer kürzer und die Ressourcen in Form von Personal aufgrund der Kosten, die sie verursachen, minimiert. Ein weiterer Faktor ist die knappe Zeit – getrieben von den Ansprüchen der Kunden, die immer schneller bedient werden wollen. Daraus ergibt sich ein magisches Viereck aus Komplexität – Dynamik – Ressourcen – Zeit. Jede einzelne Komponente ist schon schwer steuerbar. In der Realität kommen die Wechselwirkungen noch hinzu und erschweren die Aufgabe.

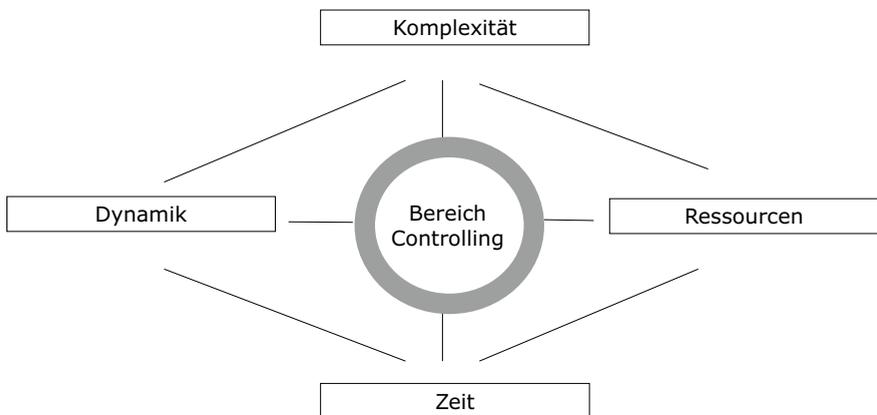


Abb. 1: Magisches Spannungsfeld – Controlling und diverse Einflussfaktoren

Wie eingangs beschrieben, können Zahlen sehr hilfreich sein, um Sachverhalte auf eine einfache und verständliche Weise darzustellen. Alles was wir messen und damit präzise darstellen können, verschafft Klarheit und Sicherheit im Hinblick auf unsere Aussagen. Internationale Standards, z.B. im Rechnungswesen, suggerieren eine absolute Vergleichbarkeit der Daten. Die Globalisierung sorgt für einen enormen Druck, diese Vergleichsmöglichkeiten herzustellen, und löst zudem eine enorme Dynamik aus. Die Vielzahl der Kennzahlen wird unübersichtlich und deren wirkliche Vergleichbarkeit bleibt fragwürdig. Jeder Anwender neigt dazu, die Aussagen der Kennzahlen in seinem Sinne zu nutzen. Verfälschungen bleiben dabei nicht aus. Also darf es nicht nur um die Zahl als solche gehen, vielmehr stehen ihre Bedeutung und das mit ihr verfolgte Ziel sowie die verwendeten Basisdaten/Basis-

Die neue Rolle des Controllers

zahlen im Vordergrund. Die Kompetenz des Controllers, die Zusammenhänge und deren Wechselwirkung zu erkennen und zu verstehen, ist für die sinnvolle Auswahl der Zahlen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

In der beschriebenen Arbeitswelt werden die Aufgaben des Controllings immer wichtiger. Seine Einbindung ins Unternehmen wird enger und insofern werden seine Aufgaben wesentlich stärker an den Einflussfaktoren, die auf das Unternehmen wirken, sowie an den handelnden Personen des Managements ausgerichtet. Die Rolle des Controllers wird damit deutlich aufgewertet. Seine Funktion gewinnt eine zunehmende Bedeutung für die Unternehmenssteuerung, allerdings steigt entsprechend auch seine Verantwortung. Gleichmaßen werden die Herausforderungen im Hinblick auf die schriftliche und mündliche Kommunikation größer. Während der Controller in der bisherigen Rolle als Zahlenlieferant das Ende seiner Einflussnahme erreicht hatte, wird zukünftig die Beratung des Managements zu seinen Aufgaben gehören. Er wird zum bedeutenden Business Partner.

Wir stehen immer im Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität. Stabilität wird häufig mit Sicherheit und Klarheit in Verbindung gebracht. Gleichfalls wird sie aber auch als starr oder schwerfällig angesehen. Organisatorisch sprechen wir bei einer 100%igen Stabilität von „Bürokratie“: klare Regeln, feste Kennzahlen, immer gleiche Verfahren und daher einfach in der Anwendung. Leider passt dies häufig nicht zu den Zielen oder den Anforderungen der Märkte.

Anders verhält es sich mit der Flexibilität: Wir können uns schnell an wechselnde Bedürfnisse anpassen, werden nicht durch Regelwerke gebremst und haben eine hohe Agilität. In einer 100%igen Ausprägung ist das die Organisationsform der „Ad-hoc-kratie“. Das erfordert Menschen und Strukturen mit enormer Anpassungsgeschwindigkeit. In der Realität finden wir immer einen Mix aus beiden Aspekten. Je größer die Marktnähe, desto mehr Flexibilität wird erwartet. Allerdings ist Flexibilität schwerer beherrschbar als Stabilität. Somit steigen die Risiken, und wir suchen wieder nach Mechanismen, um das Risiko aufzuzeigen und zu reduzieren. Auch in diesem Zusammenhang wird in Szenariotechniken mit Zahlen gearbeitet. Allein die Vielzahl der verwendeten Daten kann schon Konflikte erzeugen. Unter anderem getrieben durch die Überlastung der Mitarbeiter.

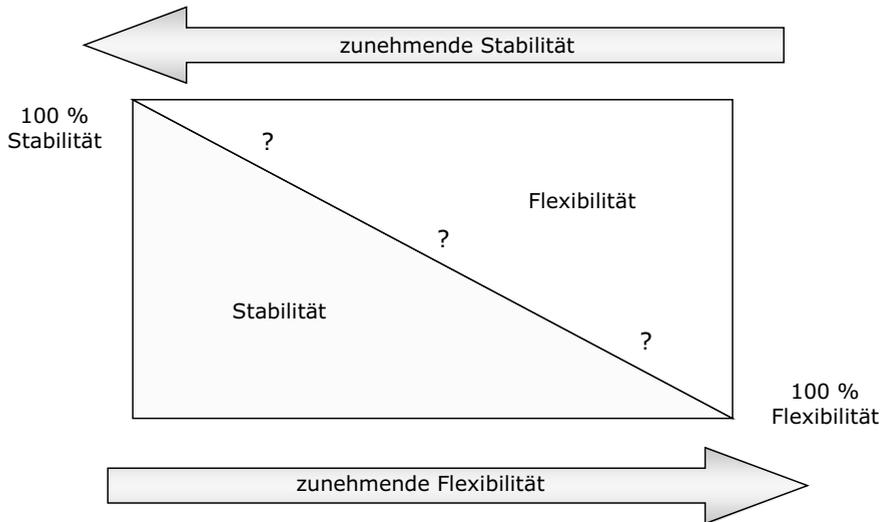


Abb. 2: Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität

In Zeiten des Höher, Schneller, Weiter wird von allen Akteuren eine große Flexibilität erwartet. Allerdings wirken sich auch hier wieder die erwähnte hohe Komplexität und enorme Dynamik aus. Die Halbwertszeit des Wissens nimmt kontinuierlich ab. Das führt zu einer enormen Herausforderung für alle Beschäftigten. Dem Einzelnen fällt es in einer solchen Situation immer schwerer, den Überblick zu behalten, die Zusammenhänge zu sehen und zu verstehen. Gerade der Controller soll schließlich nach der Beurteilung der Daten Entscheidungen vorschlagen oder sogar treffen. Der Qualität der Zahlen/Daten kommt somit eine sehr hohe Bedeutung zu, da Zahlen als Basis von Entscheidungen für ein Unternehmen sehr weitreichende Folgen haben können. Sie müssen faktisch richtig und vollständig sein, ihre Aufbereitung muss zudem möglichst eindeutig sein, um Fehlinterpretationen vermeiden zu können. Jede Zahl sollte daher immer auch kommentiert werden.

Mit Blick auf die heutige Arbeitswelt müssen wir insbesondere den Faktor Zeit im Auge behalten. Bei vielen Arbeitnehmern und auch Entscheidern ist sie ein enorm knappes Gut geworden. Es fehlt die Zeit, sich ausführlich mit Fakten zu beschäftigen. Meetings werden immer kürzer und von Berichten wird verlangt, auf wenigen Seiten alle komplexen Zusammenhänge der Aktivitäten im Unternehmen und in seiner Umwelt (Märkte, Anbieter und Kunden, volkswirtschaftliche Rahmendaten ...) abzubilden. Je weniger Zeit für den Austausch von Informationen zur Verfügung steht, je weniger wir also bereit sind, mit anderen zu kommunizieren, um so mehr suchen wir nach einer Verkürzung und Verdichtung der Darstellungen. Wir verdich-

Die neue Rolle des Controllers

ten die Fakten immer stärker, lassen Erklärungen weg und reduzieren alles auf Key Performance Indicators (KPI) bzw. Leistungskennzahlen. Die Zahl scheint dafür das ideale Instrument zu sein.

Führungskräfte können sich nicht selbst in sehr detaillierter Form mit Fakten auseinandersetzen. Sie müssen das Sammeln und Aufbereiten der Daten delegieren. Die Mitarbeiter orientieren sich aber an den Zielen, die aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Die erhobenen Fakten sind nur dann von Belang, wenn sie diese Ziele unterstützen. Danach bemisst sich auch ihre Qualität. Die Reduktion oder auch Fokussierung schränkt den Blickwinkel ein. Es besteht die Gefahr, das ganzheitliche Denken zu verlassen und durch einen Tunnelblick zu ersetzen. Transparenz geht verloren. Fehlentscheidungen nehmen zu, weil eine Lösung aus der singulären Sicht zwar in Ordnung ist, bei einer ganzheitlichen Betrachtung aber unzureichend oder sogar falsch ist. Der Controller muss sich dieser Problematik bewusst sein und Zahlen entsprechend auswählen und darstellen.

Die Beschleunigung und geforderte Flexibilität führen auch zu Situationen, in denen Daten einfach aus anderen Quellen übernommen werden. Fertige Daten von Instituten außerhalb des Unternehmens oder von anderen Bereichen innerhalb des Unternehmens werden übernommen. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange die Quellen der Daten bekannt sind und die Qualität im Sinne des Ziels entsprechend gegeben ist. Die Auswahl der Daten wird stets durch den Zweck und das Ziel bestimmt. Werden Daten ungeprüft übernommen, ergeben sich erhebliche Risiken, die keine wirtschaftlich handelnde Einheit akzeptieren darf.

Bei Daten muss zwischen interner und externer Datensituation unterschieden werden. Betrachten wir zunächst die externen Daten. Rahmenbedingungen außerhalb des Unternehmens, die sogenannte Umwelt, haben erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden. Es geht um Marktentwicklungen, neue Märkte, Verhalten von Wettbewerbern, Preisentwicklungen, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in den Produktions- und Absatzländern. Einige dieser Daten sind frühzeitig und gut verfügbar. Andere werden erst dann bekannt, wenn es zum Handeln zu spät ist. Daher werden Indikatoren oder Frühindikatoren genutzt, um Tendenzen in den Entwicklungen erkennen zu können. In der jüngeren Vergangenheit finden wir leider eine Reihe von Beispielen, die zeigen, dass im Rahmen der Früherkennung zwar Daten geliefert wurden, diese aber in der Mehrzahl der Fälle unzureichend oder falsch interpretiert wurden. Selten wurde auf die Risiken hingewiesen. Wer dies tat, wurde aber von der Masse übertönt.

Einige Beispiele für solche Kennzahlen: Index der Auftragseingänge in bestimmten Wirtschaftsbereichen, Verschuldungsgrade, Arbeitslosigkeit, Inflationsdaten, Steu-

ereinnahmen, Konsumklimaindex usw. Diese Daten werden von staatlichen Institutionen erhoben und veröffentlicht. Sie gelten als sehr verlässlich. Die Ist-Zahlen alleine genügen aber nicht. Sie basieren auf Gegebenheiten der Vergangenheit. Damit sie aussagekräftig und entscheidungsrelevant werden, ist eine Prognose in die Zukunft erforderlich. Trends und Risiken müssen erkannt und einbezogen werden.

Im Gegensatz dazu sind Daten über Wettbewerber nicht in der eben beschriebenen Art verfügbar. Annahmen, Schätzungen und Szenarien müssen helfen, um diese Daten einschätzen zu können. Eine hohe Verlässlichkeit dieser Schätzdaten ist nicht garantiert.

Interne Daten sind gut verfügbar. Im Datensystem eines Unternehmens wird eine Fülle von Daten aufgezeichnet. Denken Sie nur an ein modernes ERP-System oder an BI-Strukturen. Diese Daten können aber auch in der unterschiedlichsten Form ausgewertet und für Entscheidungen aufbereitet werden. Die Qualität der Aussagen hängt davon ab, wie klar die Vorgaben zur Datenerhebung sind, und ob die betreffenden Mitarbeiter Sorgfalt walten lassen, sich also der Bedeutung dieser Fakten bewusst sind. Bei den internen Daten ergibt sich aber gerade mit modernen IT-Systemen das Problem der Datenfülle. Die Informationsflut verlangt nach Kürzung durch Selektion. Die Daten alleine helfen uns nicht. Wieder wirkt sich der allgemeine Zeitmangel aus: Schnell werden Daten verdichtet und aggregiert. Dadurch entstehen Aussagen, die ein völlig anderes Bild als die Darstellung der einzelnen Fakten hervorrufen können. Verdichtete Zahlen müssen daher immer rückverfolgbar sein. In der Regel ist der Umgang mit internen Daten einfacher als der mit externen Daten.

Abschließend lässt sich zusammenfassen: Gesucht sind einfache, allgemeine und international einheitlich gültige Aussagen: also Zahlen! Diese werden in Tabellen und Grafiken dargestellt. Aussagen zu bestimmten Themen oder Sachverhalten werden in Berichten/Reports zusammengefasst und durch Zahlen untermauert.

Sie müssen sich aber immer der Gefahr bewusst sein, dass auch Zahlen nicht eindeutig sind. Sie werden vom Leser/Hörer interpretiert. Achten Sie daher darauf, welche Zahlen Sie verwenden, wie genau Sie diese herleiten und erläutern können. Die Basis der Zahlen muss verlässlich, also immer gleichbleibend sein, und die Auswirkungen bzw. Wechselwirkungen müssen beschrieben werden. Bei den Auswirkungen geht es z.B. um die Tragweite einer Zahl, ihre Sicherheit und das mit ihr verbundene Risiko. Bei den Wechselwirkungen müssen mögliche Korrelationen beschrieben werden. Gleichfalls sollen Einflussfaktoren auf die Zahlen herausgearbeitet werden. Das macht die Aussagen für den Empfänger vollständig und klar.

2 **Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken**

Das Berichtswesen bzw. Reporting umfasst alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen eines Unternehmens zur Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über den Betrieb und seine Umwelt in Form von Berichten. Früher waren Reportings Auswertungen in gedruckter Form auf Papier. Heute sind Berichte nicht mehr an dieses Medium gebunden: Sie können in Papier- und in elektronischer Form erstellt und genutzt werden. Das Reporting kann auch in mündlicher Form als Präsentation erfolgen. Ideal ist eine Kombination aus schriftlichem Bericht, der dann in einem gemeinsamen Termin zwischen Autor und Empfänger besprochen wird. Es gibt keine vorgeschriebene Norm für Reportings. Jede Einrichtung legt die eigenen Vorgaben vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Erwartungen fest.

Berichte unterstützen auf allen Ebenen die strategische und operative Unternehmensführung: vom Topmanagement über die Leitung der Unternehmensbereiche bis hin zu den einzelnen operativen Einheiten. Sie unterstützen die Zusammenarbeit mit Kunden und Geschäftspartnern, indem Sie die wirtschaftlichen Grundlagen der Zusammenarbeit transparent machen. Sie dienen als Information der Anteilseigner, indem Sie das bisher Erreichte und auch die Aussichten auf eine Wertsteigerung in der Zukunft darstellen (z.B. im Value Reporting).

Das Reporting ordnet Wertgrößen zu und präsentiert diese in angemessener Darstellung. Solche Wertgrößen sind beispielsweise der Umsatz, die Herstell- oder Einkaufskosten oder der Lagerbestand. Durch die Zuordnung entstehen Aussagen wie Umsatz pro Kunde oder Absatzmenge pro Produkt. Durch die Verknüpfung von Werten untereinander entstehen weitere Aussagen wie Stückkosten, Lagerumschlag usw.

Über die Merkmale und die hierarchische Gliederung von Objekten gewinnt man die Möglichkeit, Berichte zu sortieren, zu gruppieren und zu verdichten. Man kann beispielsweise den Gesamtumsatz pro Vertriebsregion abbilden und die einzelnen Kunden innerhalb dieser Region ausblenden. Das Berichtswesen gewinnt eine weitere Dimension durch die Einbeziehung von Planwerten. Dadurch erhält man beispielsweise Aussagen über den Planumsatz je Marktsegment oder die geplanten Gemeinkosten für eine bestimmte Unternehmenseinheit.

Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken

Die Berichte müssen begrifflich klar und inhaltlich korrekt sein. Ihr Detaillierungsgrad, ihr Inhalt und ihre Aufbereitung müssen dem jeweiligen Nutzerkreis und Verwendungszweck angemessen sein. Wir sprechen vom empfängerorientierten Bericht. Im Bericht dürfen subjektive Wertungen als Empfehlung enthalten sein.

Die Einsatzgebiete für Reportings:

- Management der Unternehmensperformance
- Finanzberichtsweisen und -analyse
- Entlang der Wertschöpfungskette:
 - Produkt- und Serviceüberwachung
 - Vertriebscontrolling
 - Kundenrentabilität

Der Nutzen:

- Transparenz der Geschäftsprozesse erhöhen
- Zeit bei der Berichterstellung sparen
- Konsistenz der Daten im Unternehmen fördern
- Kosten reduzieren
- Wertschöpfungsketten optimieren
- Produktivität steigern
- Profitabilität von Kunden und Märkten sichtbar machen
- Finanzielle Performance verbessern

Betrachtet man die vorherigen Ausführungen, wird klar: Bericht ist nicht Bericht. Das klingt zunächst nach einer Binsenweisheit. Es ist aber durchaus eine „Kunst“, Zahlen und Fakten in einem Bericht so darzustellen, dass sie vom Empfänger „eindeutig“ verstanden werden. In der Praxis verfehlen Berichte daher häufig die beabsichtigte Wirkung. Was gilt es zu beachten, damit dies nicht passiert? Ein wichtiger Aspekt, der bereits mehrfach angesprochen wurde, ist, wie man Zahlen darstellt. Wer Zahlen mitteilt, mit Zahlen steuern will, muss wissen, wie Zahlen wirken. Wie

nehmen Leser oder Hörer Zahlen auf? Antworten auf diese Fragen und weitere Informationen dazu, wie Sie wirkungsvolle Berichte erstellen können, erhalten Sie in den folgenden Abschnitten.

Wie in der Einleitung dieses Kapitels bereits beschrieben wurde, kann das Reporting in unterschiedlichster Form – schriftlich wie mündlich – erfolgen. Der Fokus richtet sich in diesem Kapitel auf die schriftliche Berichtsform.

Die Punkte zur Auswahl der Fakten, zur Strukturierung sowie zur empfängerorientierten Aufbereitung des Berichts gelten aber sowohl für die schriftliche als auch für die mündliche Berichterstattung, die anschließend im Kapitel 3 „Präsentationen – die Liveperformance“ detailliert dargestellt wird.

Bevor es nun ins Detail geht, empfehlen wir Ihnen, die folgende Übung zu machen:

Übung: Selbstbefragung zur Qualität der Berichte

Wie fertige ich bisher Berichte an?

Wie viel Zeit wende ich im Allgemeinen dafür auf?

Welche Probleme treten immer wieder auf?

Was habe ich unternommen, um die Probleme zu lösen?

Unabhängig davon, ob mündlich oder schriftlich, das Ziel eines Berichts ist in jedem Fall eindeutig: die vollständige und umfassende Darstellung aller für das Unternehmen bzw. die jeweiligen Entscheider relevanten Daten. Der Rhythmus der Berichte richtet sich nach der Dynamik der betrachteten Daten.

Genutzt werden vorzugsweise die üblichen Kennzahlen. Diese Vorgehensweise kann im Extremfall dazu führen, dass ein Empfänger Daten erhält, von denen die berichtende Person völlig überzeugt ist, die dem Empfänger aber nicht nutzen. Er empfindet sie als zu umfangreich, unklar in der Darstellung und als für ihn nicht relevant. Solche Reports sind Zeitverschwendung und Ärgernis zugleich.

Berichte müssen in möglichst kurzer Darstellung alle wesentlichen Dinge aussagen. Gute Berichte informieren schnell und eindeutig, was zu einer großen Zeitersparnis führen kann. Auch der Autor des Berichts kann Zeit sparen, da er nur wesentliche Sachverhalte in den Bericht aufnimmt und eine genaue Zielvorstellung von seinem Bericht hat. Der Verfasser eines Berichts muss aus der vorliegenden Fülle von

Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken

Fakten vor dem Hintergrund des Ziels und des Kenntnisstands der Empfänger die geeigneten Daten auswählen. Damit liefert er den Empfängern relevante Steuerungsinformationen. Die Unterscheidung zwischen wichtig und unwichtig ist somit die zentrale Aufgabe des Reportings. Je kürzer ein Bericht ist, desto geringer ist die Gefahr, dass der Empfänger aufgrund der Informationsflut diesen Bericht nur kurz überblättert. Viele Empfänger verlangen, auf zwei Seiten oder sogar mit dem „One Pager“ informiert zu werden.

Bei extrem individuellen Reportings ist dies sicherlich möglich, weil der Bericht exakt auf die Interessen des Empfängers zugeschnitten werden kann. Bei einer größeren Zahl an Empfängern wird das extrem schwierig, da es sich häufig nicht um eine homogene Empfängergruppe handelt. Demnach gilt der Anspruch, jeden der Empfänger optimal empfängergerecht mit Informationen zu versorgen. Dazu ist beim Controller auch Kreativität gefragt. Langweilen darf der Bericht niemals.

Um einen guten Bericht schreiben zu können, ist der Dialog zwischen der berichtenden Person und den Empfängern unerlässlich. Nur so kann das Angebot erläutert und gleichfalls der Bedarf benannt werden. Der Nutzen und die Zufriedenheit steigen auf beiden Seiten. Die reinen Zahlen alleine genügen daher nicht für ein „gutes Reporting“. Der Autor des Reports bewegt sich häufig auf einer Gratwanderung zwischen zu wenig und zu viel Information.

Als Controller sollten Sie beim Reporting zwei Ziele verfolgen:

Ziel 1: Der Bericht soll dem Empfänger gute und klare Steuerungsinformation liefern.

Ziel 2: Der Bericht soll einfach und schnell erstellt werden.

Modernes Reporting muss

- Geschäftsmodelle und Werttreiber abbilden,
- eine zukunftsorientierte vor vergangenheitsorientierter Betrachtung vornehmen,
- viel stärker nicht finanzielle Indikatoren abbilden,
- Kunden-, Markt-, Prozess- und Risikokennzahlen darstellen.