

Thomas Schmidt

# Praxisleitfaden Management Reporting

Aufbau und Gestaltung als  
unternehmerisches Entscheidungstool



Springer

---

# Praxisleitfaden Management Reporting

---

Thomas Schmidt

# Praxisleitfaden Management Reporting

Aufbau und Gestaltung als  
unternehmerisches Entscheidungstool

Thomas Schmidt  
TSM Management GmbH&Co KG  
Hamburg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-11564-7      ISBN 978-3-658-11565-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11565-4

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

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

---

## Vorwort

Dieses Buch wendet sich an alle Verantwortlichen in der Unternehmenssteuerung, vom Geschäftsführer bis zum Controller eines Unternehmens. Es ist ein Leitfaden für den Aufbau und die Gestaltung eines Management Reportings, das den Anspruch erfüllt, ein Management-Tool für unternehmerische Entscheidungen darzustellen.

Es ist ausdrücklich kein wissenschaftliches Fachbuch und auch kein Excel-Schulungshandbuch, sondern ein praxisorientierter Leitfaden, der auf Basis meiner knapp 30-jährigen Berufserfahrung im operativen Finanzbereich und als Management-Berater entstanden ist.

Mein Anspruch mit diesem Buch ist es, Ihnen ein gedankliches Rahmenwerk an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe Sie in Ihrem Unternehmen entweder die vorhandenen Steuerungstools validieren und gegebenenfalls anpassen oder aber ein Projekt für die Neugestaltung Ihres Management Reportings initiieren können.

Hamburg, im Januar 2016

Thomas G. Schmidt

---

# Einleitung

Warum hat das Thema Management Reporting in der heutigen Zeit eine so hohe Relevanz? Weil trotz oder gerade wegen der hohen Transparenz an Informationen und der nahezu unendlichen Varianz an verfügbaren Daten der klare Blick und die Selektion sowie Kombination der „richtigen“ Daten und Informationen die eigentliche und entscheidende konzeptionelle Leistung darstellen.

Datenbanken, Data Cubes, Auswertungstools und externer Internet Research führen zu einer vermeintlich grenzenlosen Transparenz und suggerieren, dass alles Mögliche ein Problem sein kann, aber nicht das Informationsdefizit. Nüchtern betrachtet, hat diese Vielfalt allerdings mehr zu einer Verschärfung der Verwirrung um die Messung und Bewertung von unternehmerischen Leistungen geführt, als dass sich die vorhandene Unsicherheit in Luft aufgelöst hätte.

Information, definiert als „ein bestimmtes Wissen über einen Gegenstand, eine Person oder einen Sachverhalt“ (aus Professor Kosoil, „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“), ist konsequenterweise nicht nur die Ansammlung und Auswertung von Daten, sondern die Herleitung von Zusammenhängen, Abhängigkeiten und Entwicklungstendenzen. Nur mithilfe von logischen und inhaltlichen Bewertungsdimensionen können aus Zahlen und Daten Wissen abgeleitet und Prognosen über eine zukünftige Entwicklung in Abhängigkeit von unternehmerischen Entscheidungen antizipiert werden.

Ebenso ist der weitverbreiteten Auffassung entgegenzutreten, dass ein Management Reporting, das oftmals unter der Verantwortung des Finanzbereiches entsteht, nur Daten enthalten sollte, die auf Finanzmanagement-Systemen basieren und es sich damit qua Definition ausschließlich um in Euro (oder der entsprechenden Landeswährung) bewertete Zahlen handelt. Reine Finanzkennzahlen (Financials) sind immer zwingender Bestandteil eines Management Reportings, da diese die ultimativen Größen des Unternehmenserfolges repräsentieren, aber die Herleitung der Entstehung der dokumentierten Performance ist der Schlüssel für ein entscheidungsrelevantes Management Tool. Das Herausarbeiten von Wirkungszusammenhängen auf historischer Basis mit einer konsequenten Überleitung zur erwarteten zukünftigen Performance ermöglicht dem Management, anstehende Entscheidungen zu identifizieren und zu bewerten. Dazu ist es zwingend erforderlich, auch andere operativen Leistungskennzahlen (Non-Financials) mit zu integrieren und mit den Financials zu kombinieren. Somit grenzt sich das Management Reporting auch ein-

deutig von einem Financial Reporting ab, das entsprechend der gesellschaftsrechtlichen Form und Finanzierungsart immer den korrespondierenden Berichterstattungsregeln folgend erstellt werden muss. Häufig ist es opportun, das Financial Reporting in einen finalen Teil oder auch als Anhang dem Management Reporting beizufügen.

Oftmals wird ein Aspekt im Rahmen des Management Reportings deutlich unterschätzt: die Art und Form (das Layout) der Präsentation. Die bekannten Office-Tools bieten dazu reichlich Optionen, die leider sehr oft auch umfassend und in allen Varianten genutzt werden. Am Ende entsteht ein Report, der in seiner Art nahezu einen künstlerischen Charakter hat, aber leider den Kern des Management Reportings komplett überlagert – Grafiken, Farbe, Animationen etc. verführen das Auge des Betrachters zu Kapriolen und überdecken so die eigentlich relevanten inhaltlichen Aussagen. Das Layout muss stattdessen immer die Aussagen unterstützen und ansonsten „vornehm“ im Hintergrund bleiben und den Adressaten intelligent in seiner Wahrnehmung durch das Reporting navigieren.

Ultima Ratio muss es sein, ein strategiekonformes, integriertes, fokussiertes und adressatenorientiertes Management Reporting zu designen, das die Grundlage für Management-Entscheidungen bilden kann.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Entwicklungsphasen</b>	1
<b>2</b>	<b>Selection Phase</b>	3
2.1	Financials und Non-Financials integrieren	4
2.2	Long List Entwicklung	5
2.3	Ableitungen aus der Strategie	8
2.4	Verdichtung zu KPIs	13
2.4.1	Treiberbaumanalyse	13
2.4.2	Sensitivitätsanalyse	15
2.5	Case Study Selection Phase	16
<b>3</b>	<b>Data Phase</b>	21
3.1	Definition der Messgrößen	22
3.1.1	Eindeutigkeit der Basisgrößen	22
3.1.2	Berechnungsregeln für Kennzahlen	23
3.2	Festlegung der Datendimensionen	25
3.2.1	Auswahl der Vergleichsgrößen	26
3.2.2	Auswahl der Zeitvergleichsform	27
3.3	Auswahl der Datenquellen	28
3.4	Festlegung der Datentransformation	29
3.5	Case Study Data Dictionary	30
<b>4</b>	<b>Design Phase</b>	35
4.1	Definition der Struktur	36
4.2	Festlegung des Layout	41
4.2.1	Auswahl eines Display	42
4.2.2	Festlegung der Seitenkomposition	43
4.2.3	Aufbau des Reports	45
4.3	Gestaltung der Datendarstellung	47
4.3.1	Auswahl der Schrifttype	47
4.3.2	Verwendung des Logos	49

4.3.3	Festlegung der Farbpalette .....	49
4.3.4	Entwicklung einer Tabellenkomposition .....	51
4.3.5	Nutzung von Diagrammen .....	54
4.3.6	Grafische Sonderformen .....	57
4.4	Vorgehen bei der Kommentierung .....	63
4.4.1	Semantische Ebene .....	63
4.4.2	Sprachliche Ebene .....	64
4.4.3	Form der Textdarstellung .....	64
<b>5</b>	<b>Diagramme und grafische Darstellungen .....</b>	<b>67</b>
5.1	Treiberbaum als grafische Darstellungsform .....	67
5.2	Vertriebsperformancedarstellung mit Linien- und Balkendiagrammen .....	68
5.3	Balkendiagramm mit multiplen Dimensionen und numerischen Ergänzungen .....	69
5.4	Tabellenaufbau mit Wertekaskaden im Zeitablauf .....	70
5.5	Aufbau einer grafischen Seite mit Kommentierung .....	71
5.6	Bridge-Darstellungsform für die Entwicklung der Anzahl der Kunden .....	72
5.7	Umsatzmatrix nach Kanal/Marke/Markt .....	73
5.8	Mischung von Tabelle und grafischen Darstellungsformen .....	74
5.9	Darstellung Auftragsfluss und Performancekennzahlen .....	75
5.10	Darstellung Prozessfluss und Bestandsentwicklung .....	76