

Dr. Stefan Eckstein
geschäftsführender Partner
Synergetics Management Information Company GmbH

Die 10 goldenen Regeln zum Reporting

Der tägliche Umgang mit Ihnen ist dem Manager so vertraut wie das Ei beim Frühstück: Reports. Täglich arbeiten Entscheidungsträger damit, hunderte von Adressaten bekommen Sie, als Papierbericht, Powerpoint, Excel-Sheet, per mail, per web, gepushed oder gepulled. Dennoch gibt es nur wenige Hilfestellungen, wie man die Qualität der Reports an sich steigern kann.

Mit den folgenden Regeln soll diese Lücke geschlossen werden. Sie sind entstanden auf der Basis von mehr als 100 Reporting Projekten – vom Individualbericht, über Gruppenreportings bis hin zum Konzernweiten Reporting. Sie werden permanent weiterentwickelt und stehen in der jeweils neuesten Fassung zum Download bereit.¹

Inhaltsübersicht

Die 10 goldenen Regeln zum Reporting

- Regel 1 – Sage genau, wie aktuelle Deine Zahlen sind
- Regel 2 – Benutze den richtigen Diagrammtypen
- Regel 3 – Ändere die Skalierung mit Bedacht
- Regel 4 – Stelle nur die Information auf einer Seite dar, die auch zusammengehören
- Regel 5 – Verdichte die Information – auch Farben und Symbole können Aussagen treffen
- Regel 6 – Benutze dynamische Berichte, in denen der Leser selbst über den Detailausschnitt entscheidet
- Regel 7 – Auch das Auge isst mit, nutze das richtige Styling
- Regel 8 –Kommentiere die Zahlen und setze Sie in den Kontext
- Regel 9 – Redundanzen so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig
- Regel 10 – Berichtshefte – eine gute Story(line) ist vonnöten

Regel 1 – Sage genau, wie aktuelle Deine Zahlen sind

Berichte beziehen sich häufig auf die Vergangenheit. Sie entstehen aber zu einem Zeitpunkt, an dem man die Vergangenheit klar oder eben noch weniger klar sehen kann. So ist es von der Aktualität der Buchhaltung abhängig, ob man am Monatsersten die Vormonatsumsatz schon verlässlich sehen kann. Was bedeutet das für das Reporting? Es ist wichtig auf den Berichten selbst deutlich zu machen, auf welchem Stand die Daten sind, die dort reportet werden. Bei Tagesberichten kann dies soweit gehen, dass sogar die Uhrzeit mit angegeben werden muss.

Von welcher Qualität sind die Informationen, sind sie geschätzt, sind sie vorläufig, können sie sich im Zeitablauf noch ändern. Haben sich Zahlen im Vergleich zur vorherigen Berichtsperiode im nachhinein noch geändert? Wie gut war die Datenqualität rückblickend? Das sind Fragen, die

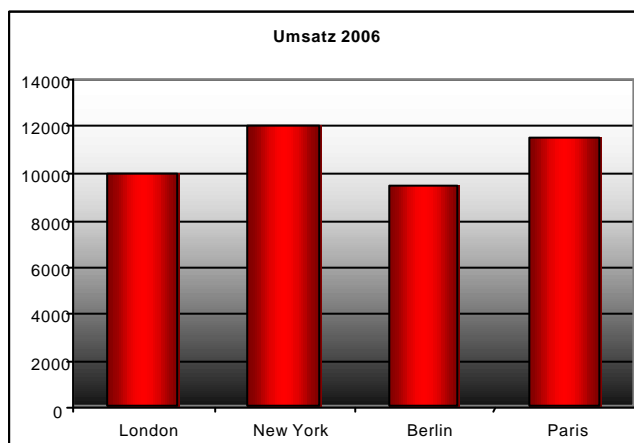
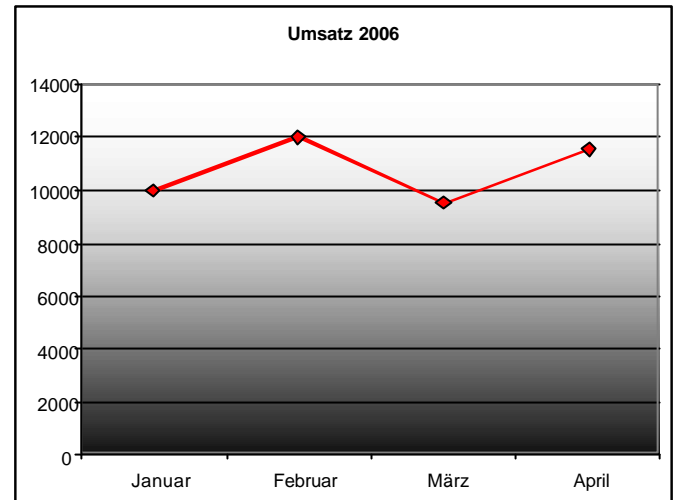
¹ Siehe unter www.Synergetics-GmbH.de

den Berichtsempfänger interessieren. Wenn er sie beantwortet bekommt, kann er die Zahlen im richtigen Kontext analysieren und bewerten. Trugschlüsse werden verhindert, Fehlentscheidungen vermieden.

Regel 2 – Benutze den richtigen Diagrammtypen

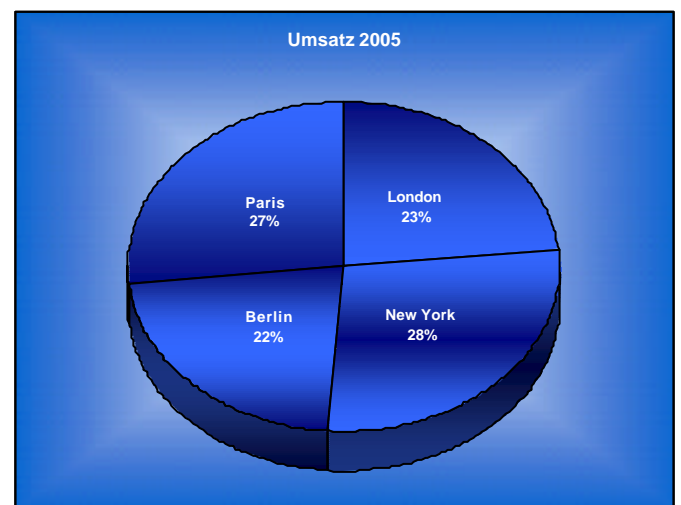
Verschiedene Betrachtungsweisen erfordern unterschiedliche Diagrammtypen. Hier sind einige dargestellt:

Zur Darstellung von Zahlen, die sich über einen **Zeitraum** verändern, werden Liniendiagramme benutzt. Sie stellen die Entwicklung über den Zeitverlauf am klarsten dar. Dabei können die Messpunkte (d.h. die tatsächlich vorhandenen Werte) durch entsprechende Markierungen deutlich gemacht werden. So entsteht keine Verwirrung bei der Unterscheidung zwischen kontinuierlichen gemessenen Parametern und zu bestimmten Zeitpunkten ermittelten Größen.



Wenn es darum geht, einen **absoluten Größenvergleich** darzustellen, bieten sich Säulen oder Balkendiagramme an. Wenn es erforderlich ist die genauen Werte der jeweiligen Säulen, bzw. Balken im Diagramm abzulesen, sind 2D-Diagramme den 3D-Diagrammen vorzuziehen. Außerdem können zu Klarstellung die konkreten Werte auch auf die Säulen selbst geschrieben werden.

Relative Größenvergleiche können übersichtlich mit Kreisdiagrammen dargestellt werden. Dabei muss aber beachtet werden, dass die Größenverhältnisse nur hinsichtlich einer Darstellungsdimension präsentiert werden können (z.B. Umsatzverteilung auf verschiedene Standorte. Eine zusätzliche Darstellung des z.B. zeitlichen Verlaufs oder Informationen zu den Umsatzträgern können nicht sinnvoll dargestellt werden. Die häufig anzutreffende Reihung von Kreisdiagrammen ist kein adäquates Darstellungsinstrument.



Regel 3 – Ändere die Skalierung mit Bedacht

Die Skalierung der Achsen in den traditionellen Diagrammtypen Balken, Säule oder Linie sind hervorragende Möglichkeiten, bestimmten Botschaften beim Betrachter zu generieren. Wird die Skalierung gestaucht, d.h. beginnt sie erst ab einem bestimmten Wert, können Unterschiede überhöht deutlich dargestellt werden. Eine kleine Differenz von z.B. 1% kann optisch durch eine um 1000% höhere Säule gezeichnet sein.

Die fairere Darstellung, die aber leider den meisten Betrachtern weniger vertraut ist, wäre die mit einer logarithmischen Skala. Diese garantiert, dass sich beispielsweise Verdopplungen egal von welchem Niveau auch optisch als gleichwertige Veränderungen wahrgenommen werden können. So ist bei einer logarithmischen Skalierung die Umsatzverdopplung von 100 auf 200 mit der absolut gemessenen genau gleichen Abstand dargestellt, wie die Verdopplung von 200 auf 400. Da diese Art der Skalierung so wenig verbreitet ist, muss bei ihrer Benutzung ein deutlicher Hinweis auf ihre Nutzung innerhalb der Grafik erfolgen.

Regel 4 – Stelle nur die Information auf einer Seite dar, die auch zusammengehören

Cockpits, Dashboards, Scorecards – dies alles sind Berichtsformen, die einen Überblick über die verschiedensten Aspekte eines Gesamtgeschäfts geben sollen. Bei vielen Praxisbeispielen muss man den Eindruck gewinnen, dass sich die Berichtsentwickler nach dem Motto verhalten, je bunter und vielfältiger, je besser. Dabei geht häufig der Kontext zwischen den einzelnen Darstellungen verloren und führen dazu, dass der Betrachter mehr verwirrt als bei seiner Entscheidung unterstützt wird.

Wer sich einen guten Überblick verschaffen will, muss den Kontext der Daten untereinander erkennen können. So ist es ratsam, auf eine identische Zeiteinheit in einem Cockpit / Dashboard oder in einer Scorecard zu referenzieren. Werden die Zahlen für einen bestimmten Monat reportet, so sollten sich alle Diagramme und Tabellen auf die Zeiteinheit Monat beziehen. Auch für Vergleiche mit Vorjahreszeiträumen gilt dieses. Genauso wenig Sinn macht es, je nach Geschmack Vertriebsdaten mal im Hinblick auf Vertriebskanäle, mal im Hinblick auf Produktgruppen und wiederum in einem anderen Bild auf derselben Seite nach Vertriebsteam zu strukturieren – es sei denn, dass es genau um diesen Vergleich geht.

Regel 5 – Verdichte die Information – auch Farben und Symbole können Aussagen treffen

Wer kennt Sie nicht, die „Berichte“, die aus nichts als Zahlenkolonnen bestehen. Stellen wir uns einen Managementbericht vor, der von einem Filialisten täglich als Umsatzbericht für das gesamte Unternehmen erstellt wird. Er könnte folgende Spaltenstruktur haben:

Tagesumsatz | kum. Monatsumsatz | Anzahl Verkaufstag | Planumsatz Tag | Plan kum.
Monatsumsatz | Abw. Tagesumsatz absolut | Abw. Tagesumsatz relativ | Abw. kum.
Monatsumsatz absolut | Abw. kum. Monatsumsatz relativ

Schon an der beispielhaften Spaltenstruktur wird deutlich, wie „tapetenhaft“ ein solcher Bericht aussehen würde. Doch „eindampfen“ könnte man diesen Bericht nur, wenn man seine Spaltenstruktur ändern würde, wobei keine wesentliche Information verloren gehen darf.

In unserem Beispiel könnten die Abweichungsspalten wie folgt „hinterlegt“ werden: Für die absolute Abweichung werden Schwellwerte definiert, bei deren Über-/Unterschreiten der Zahlhintergrund der Planzahl (oder der Istzahl) eine andere Farbe einnimmt. Die relative Abweichung kann durch eine einfache Farbgebung der Planzahl selbst, oder durch Symbole wie Pfeile, sich drehende Daumen, oder ähnliches, wiedergegeben werden. Geht man einen Schritt

weiter, so könnte man sogar auf die Planzahlen selbst verzichten, den den Berichtsempfänger dürfte in erster Linie der Vergleich mit dem Plan interessieren und nicht dessen absolute Höhe. Eine solche optimierte Berichtsstruktur erfordert jedoch eine gewisse Schulung für die Berichtsempfänger, damit die Zahlen, Farben und Symbole richtig interpretiert werden.

Regel 6 – Benutze dynamische Berichte, in denen der Leser selbst über den Detailausschnitt entscheidet

Papier ist geduldig – und leider auch träge. Ein Printreport enthält nur die Information, die auf ihm ausgedruckt wurde. Diese Informationen können auf unterschiedlichen Ebenen (sogenannten Granularitäten) gegeben werden. Beispielsweise kann der Bericht ein ganzes Jahr umfassen, oder auch die Gesamtumsatzzahlen des Unternehmens. Doch leider wird nicht jeder Berichtsempfänger dieselben Detailausschnitte sehen wollen. Und selbst wenn man unterstellt, dass ein Abteilungsleiter nur seine Abteilungszahlen sehen möchte, so ist doch nicht klar, ob er nicht diese Daten für eine Detailanalyse auf Wochenbasis gerne hätte, oder vielleicht die Daten seiner Hauptabteilung, um sich zu benchmarken.

Man wird im Vorhinein nicht immer entscheiden können, welche Detailtiefe Empfängeradäquat in einer bestimmten Situation sein werden. Zumal dies sich erst aus dem Kontext der Zahlen ergeben mag. Deshalb sind dynamische Bericht vorzuziehen, die eine Auswahlmöglichkeit des Detailausschnittes dem Berichtsempfänger ermöglichen. Moderne Reportinglösungen bieten solche Möglichkeiten standardmäßig an. Ob der User „gepromptet“ wird, oder über Kopfdimensionen oder Dynabars die Auswahl trifft, oder einen Drilldown vollzieht, ist dabei völlig unerheblich. Wichtig ist, dass der Berichtsempfänger zum Zeitpunkt des Betrachtens des Reports die Entscheidung über die Detailtiefe treffen kann.

Regel 7 – Auch das Auge isst mit, nutze das richtige Styling

Berichte solle gelesen werden, Berichte sollen analysiert werden, Berichte sollen bearbeitet werden. Dabei spielt sicher auch die visuelle Attraktivität eine Rolle. Neben einer klaren und übersichtlichen Struktur sollte auch das Design / Styling adäquat sein. Die Nutzung von Logos ist heute meist schon implementiert, aber ein sich harmonisches Einfügen in das Corporate Design fehlt heutzutage noch häufig. Dabei kommt es nicht darauf an, buchstabengetreu den CD-Guideline auch im internen Reporting umzusetzen. Vielleicht machen bestimmte Schrifttypen Probleme in der Darstellung oder Berichtsverteilung, vielleicht eignen sich manche Farben nicht für einen schwarz-weiß-Ausdruck. Aber es sollte auf den ersten Blick klar sein, dass dieser Report von dem Unternehmen kommt, für den es gemacht wurde. Das kann durchaus so weit gehen, dass das grün der Ampel im Bericht nicht das Standardgrün von der Strasse ist, sondern dem Farbcode für das Firmengrün aus dem Corporate Design entspricht.

Denken Sie immer daran, dass jeder Bericht auch mal Leute erreicht, die Ästheten sind, die nicht im Unternehmen direkt arbeiten (z.B. Banker) oder die die Professionalität der Arbeit auch am äußeren Erscheinungsbild beurteilen. Es lohnt sich, den „Mehraufwand“ des Stylings in Kauf zu nehmen. Warum sollte für das Berichtsdesign etwas anderes gelten als für das Produktdesign?

Regel 8 –Kommentiere die Zahlen und setze Sie in den Kontext

Definiert sich der Nutzen eines Berichts aus den Tabellen und Grafiken. Sicher auch, aber nicht nur. Der (Mehr-)Wert eines Berichts definiert sich aber ganz sicher auch aus der Interpretation des gezeigten. Dabei sind Kommentierungen insofern hilfreich, dass bestimmte, sich aufdrängende Fragen im Vorhinein beantwortet werden können, und der Leser auf bestimmte Sachverhalte in den Zahlen hingewiesen werden kann.

Leider sind in heutigen Analyse- und Reportingsystemen häufig die Möglichkeiten, solche Interpretationen und Kommentierungen direkt in Berichten verfügbar und vielleicht sogar pflegbar zu machen, noch nicht so ausgeprägt vorhanden, wie es technisch möglich wäre. Und genauso häufig ist der Berichtsersteller (meist das Controlling) aufgrund der engen Zeitbudgets und der oft vielen manuellen Eingriffe im Zusammenstellen der Daten (Excelmania) gar nicht in der Lage, die Kommentierungen zu liefern. Diese Gründe erklären die jetzige Situation, aber sie können nicht als Entschuldigung dafür dienen.

Wenn Sie wirklich einen Mehrwert im Controlling erzielen wollen, dann lassen Sie keinen Bericht unkommentiert verteilen bzw. freischalten!

Regel 9 – Redundanzen so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig

Jeder Wirtschaftsinformatiker lernt während seines Studiums, dass Redundanzen (Informationsverdopplungen) zu vermeiden sind. Das gilt natürlich auch für einen guten Bericht. Wenn der Gesamtumsatz des Unternehmens in Tabelle 1 schon dargestellt wurde, ist er für Tabelle 2 entbehrlich. Geht man einen Schritt weiter, könnte man sagen, dass wenn der Gesamtumsatz des Unternehmens schon in Bericht 1 dargestellt wurde, er in Bericht 2 obsolet ist. Wenn es nur um die reine Information des Gesamtumsatzes geht, so ist dies sicher richtig, aber wenn es in Bericht 2 auch um die Anteile am Gesamtumsatz des Unternehmens geht, nicht! Wie soll man den Anteil vernünftig bewerten können, ohne den Gesamtumsatz ausgewiesen zu bekommen. Redundante Informationen sollen immer dann gegeben werden, wenn es für die Komfortabilität des Berichtsempfängers günstig ist. So haben viele Autos eine Fernbedienung für die Zentralverriegelung, trotzdem bekommt der Autofahrer auch noch einen Schlüssel, mit dem er das Auto aufschließen kann und zusätzlich gibt es im Auto selber noch einen Ver- und Entriegelungsknopf. Warum? Weil es in bestimmten Anwendungskontexten nötig oder einfach bequemer ist. Das sollte für Informationen auf Berichten ebenso gelten.

Regel 10 – Berichtshefte – eine gute Story(line) ist vonnöten

Geht es um ein regelmäßig erstelltes Reporting finden sich meinst nicht nur ein oder zwei zusammengehörige Berichte, sondern es werden ganze Berichtshefte zusammengestellt.

Auch für diese „Hefte“ oder Reporting Packages gilt, je spannender, je logischer aufgebaut, desto intensiver die Nutzung, desto größer der Nutzen. Berichtshefte ohne „Story“ oder Message sind nicht das Papier wert, auf das sie vielleicht gedruckt werden.

Aber was macht eine gute Storyline aus? Zunächst mal muss die Struktur „stimmen“. Die Message des Berichtsheftes kann am besten transportiert werden, wenn das Heft eine hierarchische Struktur der Form abbildet: Gruppierung und die Information von oben nach unten präsentieren. Dabei müssen die Berichtsformate der Gliederungstiefe adäquat sein. Wichtig ist auch, nicht standardisierte Themen abzuhandeln, sondern die Botschaften als Thema zu formulieren. Die Umsatzzahlen sollten zwar beispielsweise standardisiert wiedergegeben werden, aber für Besonderheiten in der Berichtsperiode sollten passende Darstellungen gefunden und präsentiert werden, die von Periode zu Periode vielleicht sogar abweichen. Schließlich ist nicht jeder Krimi gleich konstruiert, aber es gibt schon Ähnlichkeiten im Aufbau von Krimis.

Der Autor

Dr. Stefan Eckstein, Jahrgang 1966, Diplom-Kaufmann, promovierte in Köln zum Thema ‚Entscheidungsunterstützung‘. Seine Karriere begann er als Beteiligungscontroller bei einem Krankenhausträger. 1997 wechselte er ins Business-Intelligence-Consulting des Softwareanbieters Oracle. Als Prokurist der MIS AG übernahm Dr. Eckstein die Leitung der Düsseldorfer Niederlassung.

Seit Ende 2002 ist er Geschäftsführer der Synergetics Management Information Company GmbH. Synergetics ist eine Business-Intelligence-Beratung rund um das Thema ‚Systeme zur Unternehmenssteuerung‘. Zusätzlich gab er bis vor wenigen Wochen als Inhaber der bundesweit ersten Professur für Business Intelligence sein Wissen und die gewonnenen praktischen Erfahrungen an seine Studierenden der FHDW Bergisch Gladbach, einer staatlich anerkannten privaten Fachhochschule, weiter.

Das Unternehmen

Synergetics Management Information Company GmbH ist eine herstellerunabhängige Beratung rund um das Thema Systeme zur Unternehmenssteuerung. Unsere Experten konzipieren, implementieren und schulen Controlling-Systeme für das Berichtswesen, die Analyse, das Business Performance Management oder auch die Planung. Wir arbeiten mit renommierten, offenen BI-Plattformen, wie z.B. Business Objects, Cognos, cubeware, board M.I.T. oder Microsoft.

Notwendige Voraussetzung für ein leistungsfähiges System zur Unternehmensführung ist die betriebswirtschaftlich verständige und technisch professionelle Aufbereitung von Daten. Für diese Aufgaben ist Synergetics seit über 10 Jahren Experte. Synergetics berät seine Klienten herstellerunabhängig nach dem ‚Best of breed‘-Ansatz: Im Vordergrund jeder Synergetics-Beratung steht die Suche nach der für den Klienten besten Softwarelösung. Unsere Beratung umfasst den gesamten Lebenszyklus von BI-Projekten und –Systemen: Informationsanalyse, Softwareauswahl & Konzeption, Systemrealisierung, Projektbegleitung, Betrieb und Optimierung.

Referenzen und Preise dokumentieren die international anerkannte Arbeit von Synergetics:

Die Fachzeitschrift ‚Computerwoche‘ und Gartner – der führende Anbieter von Analysen aus der IT-Branche – zeichneten das von Synergetics realisierte ExIS-System der Melitta Haushaltsprodukte als eines der besten deutschen IT Projekte 2004 aus.

Das PowerPlan Projekt der RWE AG wurde beim ‚IMIS Best Practice Award‘ der Anerkennungspreis für die beste Data Warehousing und MIS-Anwendung im deutschsprachigen Raum zuerkannt.

Kontakt

Dr. Stefan Eckstein
geschäftsführender Partner
Synergetics Management Information Company GmbH
Benrather Schlossallee 99
40597 Düsseldorf
0211 / 863226-0
willkommen@synergetics-gmbh.de
www.Synergetics-GmbH.de